DR RYSZARD NOWAK
PREZES KSERP & LUBELSKA AKADEMIA WSEI

DR HAB. TOMASZ WOŁOWIEC
PROF. LUBELSKIEJ AKADEMII WSEI



KONGRES EKSPORTU 2024 WSPÓŁCZESNE PROCESY BIZNESOWE I ICH WPŁYW NA ROZWÓJ EKSPORTU

MATERIAŁY PRAKTYCZNE DLA SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW
Tworzenie nowych produktów i usług oraz ich wprowadzanie na rynek krajowy i międzynarodowy

wypracowane podczas Kongresu 2024 i w latach 2020-2023 w ramach współpracy przedsiębiorców zrzeszonych w Krajowym Stowarzyszeniu Eksporterów RP & Pracodawców Ziemi Lubelskiej oraz Instytutu Administracji Publicznej i Biznesu Lubelskiej Akademii WSEI

WSTĘP

Współczesna nauka i praktyka w coraz większym stopniu opiera się na interdyscyplinarności i wieloaspektowym podejściu badaczy do prezentowanych zjawisk i procesów. Postulat interdyscyplinarności jest reakcją na wyzwania rodzące się wraz z rozwojem nauki:

- po pierwsze, jako odpowiedź na postępują profesjonalizację, specjalizację i instytucjonalizację w zakresie badań naukowych;
- po drugie, jako odpowiedź na wyzwania stające przed nauką w związku z tym, że nasza rzeczywistość w swym charakterze i strukturze staje się coraz bardziej złożona i tym samym trudniejsza do naukowej eksploracji.

Interdyscyplinarność oznacza skoncentrowanie uwagi na zagadnieniach, które są zlokalizowane na styku różnych dyscyplin. Prezentowana publikacja jest rezultatem współpracy naukowców reprezentujących różne dyscypliny naukowe, w tym m.in. administrację i nauki o polityce, nauki ekonomiczne, informatykę. Jest ona wynikiem współpracy naukowej zarówno na styku wymienionych dyscyplin, jak i przedsiębiorców zrzeszonych w Krajowym Stowarzyszeniu Eksporterów RP & Pracodawców Ziemi Lubelskiej oraz Instytutu Administracji Publicznej i Biznesu Lubelskiej Akademii WSEI.



Lubelska Akademia WSEI &
Krajowe Stowarzyszenie Eksporterzy RP

LUBLIN 2024

Interdyscyplinarność, jako postulat badania rzeczywistości ponad granicami dyscyplin naukowych stanowi istotną wartość dodaną, ponieważ analiza badanej rzeczywistości z perspektywy różnych gałęzi naukowych poszerza, pogłębia, modyfikuje i precyzuje rezultaty badawcze, co dla nauki jest niezwykle rozwojowe i korzystne. Interdyscyplinarność to zarówno wykraczanie poza daną dyscyplinę, tę, którą reprezentuje badacz, jak i rozpatrywanie określonego tematu z różnych perspektyw.

Refleksje nad badaniami interdyscyplinarnymi pozwalają na stwierdzenie, że wymagają one coraz bardziej złożonych metod prowadzenia badań empirycznych. Ta konieczność wynika między innymi z dynamiki otaczającej rzeczywistości, procesów unifikacji dyscyplin naukowych, a także postępującej cyfryzacji i automatyzacji procesów społecznych, co implikuje nowoczesne rozumienie i wyjaśnianie nieustannie zmieniających się zjawisk społecznych oraz gospodarczych.

Przedłożony materiał jest efektem współpracy Lubelskiej Akademii WSEI i Krajowego Stowarzyszenia Eksporterów RP z praktykami biznesowymi, administracją rządową i samorządową, Uczelniami i naukowcami z innych krajów w ramach procesu wypracowania dobrych praktyk i rozwiązań praktycznych dla przedsiębiorstw chcących rozwijać swoje kompetencje w obszarze eksportu.

Celem corocznych konferencji w ramach Kongresów Eksportu i Forum Eksporterów jest:

- Promocja firm, ich produktów i usług podczas Wydarzenia, jak i również w środkach masowego przekazu.
- Inicjowanie, prowadzenie i wspieranie badań naukowych oraz działań praktycznych na rzecz polskiego eksportu i ochrony interesów gospodarczych przedsiębiorców trudniących się handlem zagranicznym.
- Nawiązanie współpracy ze stowarzyszeniami o podobnym profilu działalności funkcjonującymi w innych krajach oraz rozpowszechnianie informacji o działalności prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa, poza granicami kraju.
- Pomoc organizacyjno-prawna, jak również pomoc w nawiązaniu kontaktów handlowych, skierowana do przedsiębiorców zajmujących się handlem zagranicznym oraz do firm, które planują rozpoczęcie tego rodzaju działalności.

Lubelska Akademia WSEI &
Krajowe Stowarzyszenie Eksporterzy RP

LUBLIN 2024



Spis treści

01 Określenie gotowości produktów/usług

02 Przygotowanie organizacji do wdrożenia nowych produktów/usług

03 Potwierdzenie gotowości do rozpoczęcia sprzedaży przez wszystkie komórki organizacyjne firmy

04 Podsumowanie – wnioski praktyczne

05 Bibliografia



1 OKREŚLENIE GOTOWOŚCI PRODUKTÓW / USŁUG



1.1 WPROWADZANIE NOWEGO PRODUKTU NA RYNEK – UJĘCIE OPERACYJNE

Każdy rynek w procesie swojego rozwoju wymaga wprowadzania nowych produktów / usług. Na opracowanie / stworzenie nowego produktu składa się wiele elementów o charakterze ekonomicznym, społecznym, technicznym, organizacyjnym i technologicznym. Można, zatem określić trzy główne podejścia [1]:

- nowy produkt jest produktem zupełnie oryginalnym, nieistniejącym do tego czasu na rynku, którego wytwarzanie rozpoczęło się po raz pierwszy;
- nowy produkt odróżnia się od prototypów i analogów, wszelka progresywna zmiana odróżnia go od już znanych produktów. Zmiany te mogą dotyczyć surowców, materiałów, technologii, wyglądu itp.;
- produkt uważa się za nowy, kiedy ma udoskonalone charakterystyki, np. funkcje, konstrukcję lub kształt.

Z perspektywy przedsiębiorstwa, nowy produkt jest całkowitą nowością lub modyfikacją w zależności od celów i możliwości producentów, ponieważ potrzebne są odpowiednie nakłady (koszty) dla wprowadzania produktu na rynek:

- nowy produkt na świecie (nowy produkt na nowym rynku);
- nowa linia produkcyjna;
- dopełnienie do istniejącej linii produkcyjnej (nowy produkt uzupełnia istniejący asortyment);
- zmiana lub udoskonalenie istniejącego produktu;
- skierowanie istniejącego produktu na nowy rynek.

Z perspektywy konsumentów innowacyjność produktu określa się tym, jak ten produkt jest postrzegany na rynku i jak go kupują. Istnieją trzy poziomy zapoznania się konsumentów z produktem / usługą [2]:

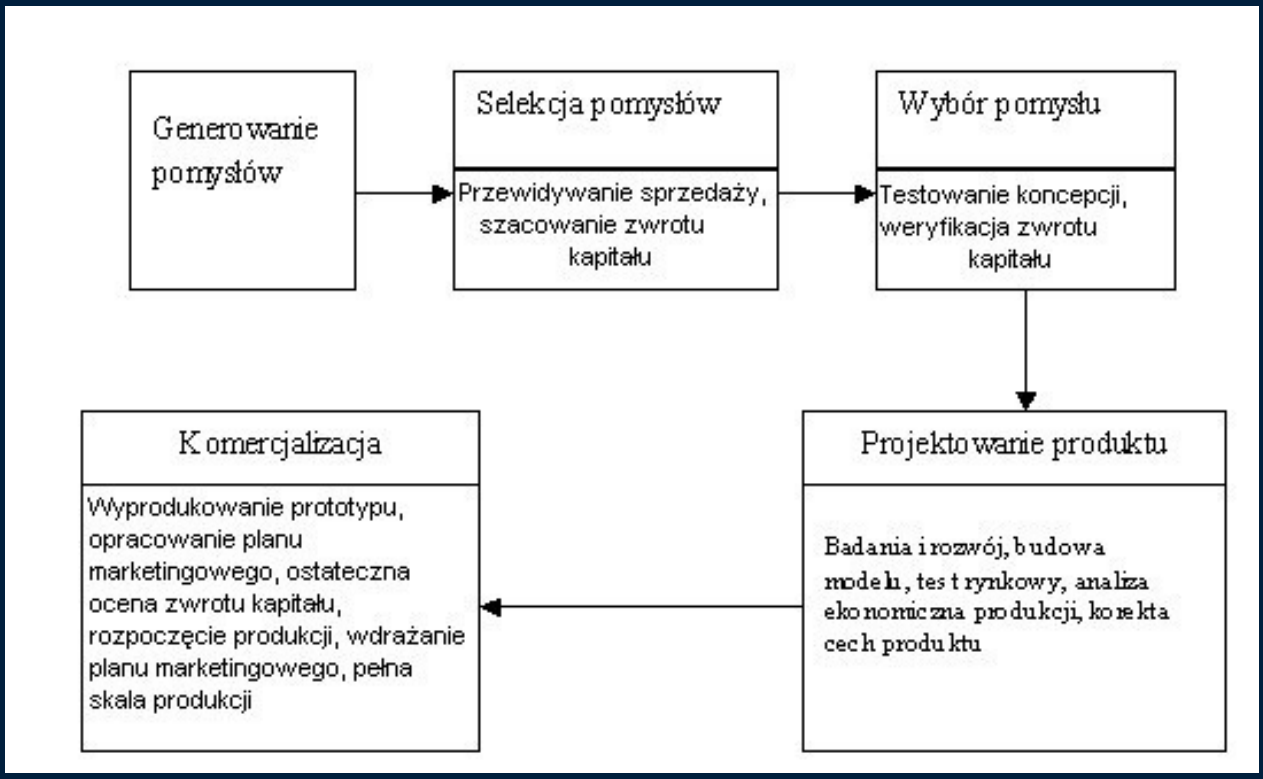
- produkty / usługi, które nie wymagają długiego zapoznania się, bo zmiany są znane dla konsumentów;
- produkty / usługi, które rozszerzają istniejącą praktykę jego stosowania, ale nie wymagają zbyt długiego zapoznania;
- nowe produkty / usługi, bez tzw. analogów.

[1] J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 138-157; Ph. Kotler, Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Felberg SJA, Warszawa 2004; E. Michalski, Marketing podręcznik akademicki, PWN, Warszawa 2003, s. 205-206.
[2] B. Sojkin, Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003; A. Sosnowska, Zarządzanie nowym produktem, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

W PROCESIE PLANOWANIA NOWYCH PRODUKTÓW / USŁUG WYODRĘBNIA SIĘ OSIEM ETAPÓW:

- Poszukiwanie pomysłu dla nowego produktu / usługi;
- Ocena i selekcja pomysłu;
- Analiza marketingowa;
- Plan strategii marketingowej produktu / usługi;
- Analiza ekonomiczna;
- Tworzenie produktu / usługi;
- Testowanie rynku;
- Komercjalizacja.

SCHEMAT 1. PROCES ROZWOJU NOWEGO PRODUKTU



ŹRÓDŁO: E. MICHALSKI, MARKETING – PODRĘCZNIK AKADEMICKI, PWN, WARSZAWA 2003, S. 206

- **Poszukiwanie pomysłu nowego produktu** – ten etap polega na poszukiwaniu różnorodnych pomysłów dla stworzenia nowego produktu. Głównymi źródłami nowych pomysłów są: rynek, konsumenci, sprzedawcy, konkurenci. Celem tego etapu jest zdobycie jak największej liczby pomysłów. Istnieją różne metody generowania nowych pomysłów, w tym m.in. burza mózgów, metoda 635 [3], metoda morfologiczna, kontrolna lista innowacji itd.

- **Ocena i selekcja pomysłu** – w tym etapie przeprowadza się wstępną ocenę wszystkich pomysłów i wyznacza się ten, który odpowiada celom firmy i jest możliwy do realizacji. Na tym etapie istnieje możliwość popełnienia dwóch błędów – rezygnacji z dobrego pomysłu (projektu) i dopuszczenie do realizacji nieprzemyślanych pomysłów (projektów).

- **Analiza marketingowa** – na tym etapie sprawdza się pomysł i opracowuje koncepcję produktu. Celem tego etapu jest określenie postawy konsumentów wobec koncepcji nowego produktu, uzyskanie wiedzy o tym, kto jest zainteresowany produktem, kto będzie z niego korzystał i w jakich celach.

- **Plan strategii marketingowej produktu** – na tym etapie projektuje się plan strategii marketingowej nowego produktu. Plan składa się z trzech części:
  - W pierwszej części opisuje się rynek docelowy, przewidywalne pozycjonowanie produktów, wielkość sprzedaży oraz zysk ciągu kilku pierwszych lat produkcji / świadczenia usług.
  - W drugiej części określa się planowaną cenę, kanały dystrybucji i budżet marketingowy na pierwszy rok.
  - W trzeciej części określa się wielkość sprzedaży i marżę, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w ciągu kilku pierwszych lat oraz opis strategii marketing mix.

- **Analiza ekonomiczna** – na tym etapie można uzyskać odpowiedź na pytanie – jakie jest prawdopodobieństwo, że realna wielkość sprzedaży, udział w rynku i zyski ze sprzedaży nowego produktu będą odpowiadały opracowanej strategii marketingowej. Prognozę wielkości sprzedaży buduje się w oparciu o analizę sprzedaży istniejących i podobnych produktów na rynku. Podobnie buduje się prognozę przychodów i kosztów.

[3] Jest to jedna z technik burzy mózgów (brainstorm), a ściślej rzecz ujmując stanowi model tzw. brainwritingu. Zasady tej techniki ukryte się w numerze 635, w którym każda cyfra jest symbolem. Liczba 6 oznacza, że w działaniach wykorzystujących tą metodę bierze udział 6 uczestników, którzy mają za zadanie wymyślenie 3 pomysłów w ciągu 5 minut. Wyróżnia ją to, że dane pomysły nie są wypowiadane na głos. Forma tej metody jest pisemna – wykorzystuje się w niej określone formularze, które są wprowadzane do obiegu między wszystkimi uczestnikami metody. Metoda ta jest powszechnie wykorzystywana w dziedzinie projektowania koncepcyjnego, wykorzystując zapisane różnego rodzaju pomysły w celu ich dokumentacji. Powodem tego jest to, że obrazy i różnego rodzaju wizualizacje zachęcają do myślenia na bardziej abstrakcyjnym poziomie, przyczyniając się do generowania nowych idei.

- **Tworzenie produktu** – na tym etapie następuje stworzenie rzeczywistego produktu w oparciu o jego koncepcję.

- **Testowanie rynku** – ten etap polega na testowaniu produktu w rzeczywistych warunkach rynkowych. Celem tego jest przetestowanie produktu i programu marketingu, obserwacja reakcji konsumentów, pośredników i konkurentów.

- **Komercjalizacja** – od informacji zebranej w trakcie testowania produktu zależy czy będzie on wytwarzany czy nie. Przy komercjalizacji lub wprowadzeniu nowego produktu na rynek, firma powinna odpowiedzieć na następujące pytania:
  - Kiedy? – określa się odpowiedni termin wprowadzania;
  - Gdzie? – jedno miasto, kilka regionów, rynek krajowy czy międzynarodowy;
  - Jak? – określa się plan działania.

ELEMENTY PROCEDURY STRATEGII WDRAŻANIA PRODUKTU NA RYNEK

Przygotowanie do wprowadzenia nowego produktu na rynek jest kluczowym elementem, który pozwoli nam zmaksymalizować jego szanse na zaistnienie w świadomości konsumenta. Konieczne jest przeanalizowanie i zdefiniowanie potrzeb, zachowań, ścieżek zakupowych potencjalnego klienta. Ta wiedza jest niezbędna do budowania finalnego produktu / usługi, ale także strategii rozwoju produktu, a następnie jego promocji. W procesie strategii wdrażania konieczne jest ustalenie takich elementów (działań), jak: nazwa, logotyp, opakowanie, analiza rynku, strategia marketingowa, a także strategia sprzedażowa (obejmująca kanały dystrybucji i sprzedaży).

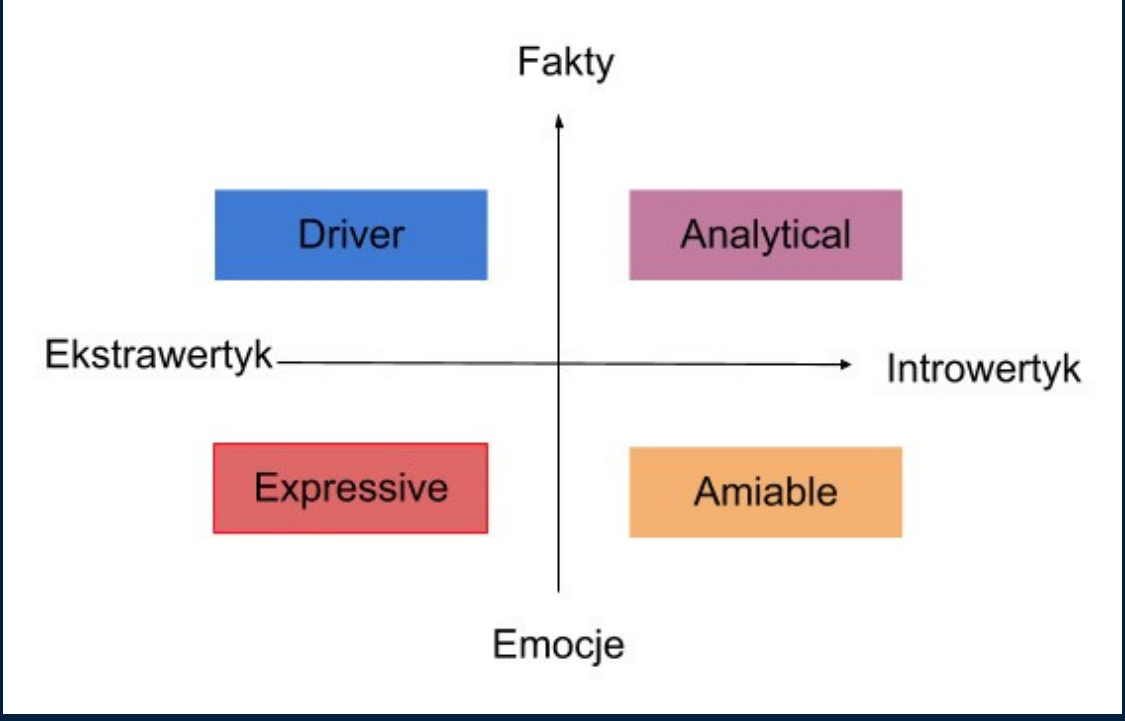
Faza I – Zdefiniowanie potrzeb

W miarę możliwości warto zorganizować w pełni profesjonalne badania marketingowe (jakościowe i ilościowe) w grupie docelowej. W sytuacji, kiedy nie ma możliwości przeprowadzenia takich badań, warto przeprowadzić audyt w punktach sprzedaży, które będą oferować nasz produkt. Bez kompleksowej analizy klienta pod kątem prawdziwych motywatorów skłaniających go do zakupu trudno stworzyć skuteczną ofertę firmy. Wszystkie narzędzia i formy komunikacji, które nie będą skorelowane z rzeczywistymi potrzebami klienta, nie skłonią go do zakupu.

Co klient kupuje i na czym mu zależy? Identyfikacja klienta jest możliwa w oparciu o analizę jego sposobu komunikacji. Sposoby komunikacji klientów oscylują wzdłuż dwóch osi (schemat poniżej):

- pozioma oś x – po jednej stronie zawiera osobowość introwertyczną – to osoba, która nie lubi tłumów, nie mówi zbyt wiele, szczególnie o emocjach; z drugiej strony tej osi mamy ekstrawertyka – to osoba, która chętnie dzieli się swoimi przeżyciami i uwielbia być pośród ludzi;
- pionowa oś y – przeciwstawia dwa skrajne profile konsumenta – tego, który ceni sobie twarde dane oraz osobę, która w swoich wyborach kieruje się emocjami.

SCHEMAT 2. SPOSOBY KOMUNIKACJI KLIENTÓW



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

ANALYTICAL

w tym przypadku mamy do czynienia z klientem, który posiada introwertyczną naturę i bardziej od emocji ceni sobie twarde dane. Dla niego istotne będą parametry techniczne konkretnego produktu. Podczas budowania oferty dla tego klienta warto wypunktować w czytelny sposób dane techniczne na temat produktu lub usługi, ponieważ jeśli konsument „analytical" nie znajdzie tego typu informacji, to zrezygnuje z zakupu.

AMIABLE

to typ przyjacielski, klient, dla którego liczą się przede wszystkim emocje, a nie dane techniczne. Nastawiony jest na nawiązywanie kontaktów i często podejmuje decyzje w sposób intuicyjny. Ten typ klienta kieruje się głównie emocjami, dlatego każda marka komunikująca się z takim konsumentem powinna być empatyczna i okazywać szczególne zainteresowanie. Jeśli chodzi o formę zaprezentowania oferty dla klienta przyjacielskiego, to warto zastosować storytelling, czyli obudować sprzedawany produkt lub usługę w historię odwołującą się właśnie do konkretnych emocji.

EXPRESSIVE

to typ klienta ekspresyjnego, który często większość decyzji podejmuje spontanicznie, działa kreatywnie. Jednocześnie jest to konsument, który jest wybuchowy i przez to trudny w komunikacji. Klienci o takim profilu mają skłonności do wpadania w agresywny sposób komunikacji, który wynika głównie z kierowania się w większości działań emocjami, a nie racjonalnymi przesłankami. Budując ofertę dla tego klienta, warto pamiętać o dużej koncentracji na zrozumieniu jego potrzeb i oczekiwań oraz bieżącym reagowaniu na jego pytania lub wątpliwości.

DRIVER

tzw. typ „kierowniczy". Lubi mieć wszystko pod kontrolą, jest zdeterminowany i oczekuje efektów. Ze względu na swoją naturę ekstrawertyczną lubi ujawniać się ze swoimi emocjami i jest nastawiony na zakupy. Często to ten typ klienta dokonuje większości konwersji (zakupów, zapisu na newsletter, pobrań raportów itp.), ponieważ stawia sobie konkretne cele. Stąd, jeśli tylko dana marka dostarcza mu niezbędnych konkretnych informacji o ofercie, to jest duże prawdopodobieństwo, że ten konsument szybko zdecyduje się na zakup.

Faza II – Analiza rynku

Wprowadzenie nowego produktu musi być poprzedzone precyzyjną analizą rynku. Nie można też pomijać analiz szans i zagrożeń, słabych i silnych stron (analiza SWOT). Przydatna jest także koncepcja 5 sił Portera, która odnosi się do siły przetargowej dostawców, nabywców, rywalizacji wewnątrz sektora, możliwości pojawienia się nowych producentów czy substytutów. Należy także opracować analizę prognozy sprzedaży dla produktu czy całej kategorii (pakietu) produktów na kilka lat. Zazwyczaj nieskomplikowane metody analizy rynku nie są tratowane, jako niezależne strategie handlowe. Znacznie częściej są wykorzystywane, aby potwierdzić oraz ocenić wyniki innych metod, narzędzi czy systemów. Do zalet analiz można zaliczyć łatwość w zastosowaniu i znajomość tego narzędzia, która oddziałuje na rynek. Pomimo niewielkiej trudności w użyciu metody, niezbędne jest doświadczenie oraz obycie z rynkiem. Monitorowanie oraz analiza formacji wykresów rynkowych często stanowi wyzwanie i nie należy do spraw prostych [4]. Stosując zaawansowane funkcje matematyczne, można nieraz przy pomocy zaawansowanych systemów komputerowych, determinować sytuację rynkową. Dyskusja nad ich skutecznością wciąż trwa, mimo iż często dają bardzo dobre rezultaty. Systemy te napędzają sprzedaż oprogramowania, które ułatwia budowę na przykład sieci neuronowych (NeuroShell itp.) lub analizy rynku pod kątem fraktali czy teorii chaosu. Stopień zaawansowania oraz potrzeba umiejętności programistycznych często stanowi poważną przeszkodę przy budowie podobnych systemów. Mogą one również potrzebować dużych zasobów kapitałowych, ze względu na konieczność podążania za generowanymi sygnałami, gdyż nie jesteśmy w stanie określić, które z nich są właściwe, a które fałszywe.

Najbardziej popularne metody analizy to [5]:

- Analiza SWOT;
- Cykl życia produktu;
- Portfelowa analiza strategiczna;
- Analiza PEST.

[4] P. Surdel, Forex. Strategie oraz systemy transakcyjne, Złote Myśli, Poznań 2006, s. 14.
[5] A. Czubała (red.), Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2012, s. 273.

SCHEMAT 3. METODY BADANIA RYNKU



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE S. HAMMADY, THE ENTREPRENEUR'S ULTIMATE GUIDE TO MARKET RESEARCH. ONLINE: HTTPS://PRODUCTCOALITION.COM/THE-ENTREPRENEURS-ULTIMATE-GUIDE-TO-MARKET-RESEARCH-6519BF1AAB13

Faza III – Analiza konkurencji

Cała strategia rozwoju produktu / usług będzie wynikała m.in. z analiz firm, które oferują asortyment mieszczący się w danym segmencie. Analiza konkurencji polega na uzyskaniu jak największej ilości informacji dotyczących podmiotów rywalizujących na rynku z przedsiębiorstwem. Są to informacje na temat liczebności konkurencji, poziomu rozwoju konkurencyjnych firm, a także sposobów ich zachowania na rynku [6]. Analiza konkurencji pomaga zrozumieć, jaką taktykę stosuje konkurencja, co chce zdobyć i w czym jest lepsza bądź słabsza od naszego przedsiębiorstwa oraz dzięki temu dostosować do niej swój sposób funkcjonowania. Analiza działań konkurencji wykorzystywana jest również w przypadku tworzenia planu działania w mediach [7].

Analizując konkurencję na danym rynku zwraca się uwagę przede wszystkim na [8]:

- przedsiębiorstwa, jakie ze sobą rywalizują;
- płaszczyzny konkurencji;
- formę konkurencji;
- rozmiar konkurencji;
- natężenie konkurencji;
- o co firmy konkurują.

Stopień konkurencyjności innych firm może zależeć od sposobów wykorzystania elementów marketingu mix. Poprzez oferowanie wysokiej jakości produktów, atrakcyjnych cen, artykułów o łatwej dostępności czy oferowanie dodatkowych korzyści, konkurenci są w stanie przyciągnąć uwagę klientów, ostatecznie doprowadzając do podjęcia przez nich decyzji zakupowej [9]. Dokonując analizy konkurencji bierze się także pod uwagę następujące komponenty, które wpływają na zwiększenie przewagi konkurencyjnej rywali:

- wiedza firmy na temat funkcjonowania rynku;
- rosnące przychody finansowe;
- perspektywa rozwoju;
- ekspansja na inne rynki;
- wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

[6] B. Pilarczyk, H. Mruk (red.), Kompendium wiedzy o marketingu, PWN, Warszawa 2006, s. 46.
[7] D. Kaznowski, Nowy marketing, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 151.
[8] S. Ignatiuk, Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim, „Economy and Management" 2011; 3: 13.
[9] W. Wrzosek (red.), Strategie marketingowe, PWE, Warszawa 2012, s. 78.

Podejmując działania z zakresu analizy konkurencji należy pamiętać, że są one kosztowne i wymagają ustalenia czy ewentualne pozyskanie danych będzie dla przedsiębiorstwa bardziej opłacalne.

Faza IV – Strategia sprzedaży

Strategia sprzedaży pozwala na skuteczną kontrolę procesów sprzedaży czy zbudowanie długofalowego planu działania. Nie sprowadza się ona wyłącznie do przygotowania atrakcyjnej oferty, ale obejmuje również działania marketingowe czy proces obsługi klienta. Niezbędne jest także określenie kanałów dystrybucji. W początkowym etapie wprowadzania nowego produktu warto skorzystać z wiedzy i doświadczenia np. lokalnego dystrybutora, który „zapozna" nas z rynkiem. Określony tok postępowania jest zależny od typów dóbr oferowanych przez dane przedsiębiorstwo oraz konsumentów. Jednakże zwykle zadania strategii sprzedaży są następujące:

- prognozowanie – wyszukiwanie nowych konsumentów;
- planowanie – ustalenie jaką ilość czasu poświęcić obecnym i przyszłym klientom;
- komunikacja – informowanie konsumentów o oferowanych produktach bądź usługach świadczonych przez określone przedsiębiorstwo;
- sprzedaż – rozpoczęcie relacji z określonym klientem, przedstawienie prezentacji, wyjaśnienie wątpliwości i podpisanie umowy;
- obsługa – rozwikływanie trudności klientów, proponowanie obsługi technicznej, gwarancja źródła finansowania i przygotowanie doręczenia dobra bądź usługi;
- gromadzenie informacji – wykonanie analizy rynkowej oraz czynności wywiadowczych;
- alokacja – proces wyboru klientów w przypadku niedoboru określonego produktu bądź usługi.

Siedem praktycznych kroków strategii sprzedaży – należy:

- skonfigurować strategię sprzedaży z wykorzystaniem istniejących raportów (danych) dotyczących sprzedaży;
- stworzyć (opracować) szczegółowe profile klientów docelowych;
- przeprowadzić i wdrożyć analizę SWOT;
- zdefiniować strategię rynkową;
- określić cele przychodowe zorientowane na sukces;
- stosować w praktyce efektywna komunikację zarówno na płaszczyźnie firmy, jak i w relacjach z rynkiem;
- opracować plan działania – przygotować kompletny szablon planu strategii sprzedaży.

Faza V – Strategia komunikacji z konsumentami

Ten rodzaj strategii skupia się na tym, w jaki sposób będzie realizowana komunikacja z konsumentami. Dobrze skonstruowana oferta nie wystarczy do tego, by skutecznie wprowadzić produkt na rynek. Należy także wykreować odpowiednie relacje z klientami. Aby to zrobić należy scharakteryzować grupy odbiorcze, wdrażać procedury audytu komunikacji prowadzonej przez firmy oferujące produkt mieszczący się w danym segmencie. Pomocna będzie piramida wyróżników określająca najistotniejsze cechy produktu. Inne elementy składające się na strategię komunikacji to określenie big idea, przewodniego motywu definiującego produkt, a także tone of voice, charakterystycznego stylu komunikacji. Nie możemy również zapomnieć o odpowiednim wyborze kanałów komunikacji.

ETAPY TWORZENIA STRATEGII KOMUNIKACJI WPROWADZANIA PRODUKTU NA RYNEK

Strategię komunikacji z konsumentami należy dokładnie zaprojektować, rozpisać, a następnie realizować krok po kroku.

- Audyt wstępny – to analiza sytuacji wyjściowej, czyli określenie, w jakiej sytuacji pod kątem komunikacji znajduje się firma. Polega on również na przeprowadzeniu analizy jej dotychczasowych działań na rynku i na tle konkurencji. Dobrym punktem startowym jest analiza SWOT, która określi obecną sytuację firmy i jej potencjał. Pozwoli także dokonać przeglądu narzędzi i kanałów wykorzystywanych do komunikacji przez konkurencję oraz głównych wyróżników, które ją charakteryzują.
- Charakterystyka odbiorców – to analiza grup docelowych, do których ma trafić przekaz. Wyróżniamy grupy strategiczne:
    - bezpośrednie – do których zaliczamy zazwyczaj potencjalnych klientów firmy i grupy taktyczne;
    - pośrednie – za pomocą, których możemy wpłynąć na zachowanie grup strategicznych, tj. media, eksperci, liderzy opinii w danej dziedzinie, blogerzy itp.

Określenie grup docelowych polega na dokładnym sprecyzowaniu, kim jest odbiorca, jakie ma potrzeby, czego się obawia, jakie ma problemy.

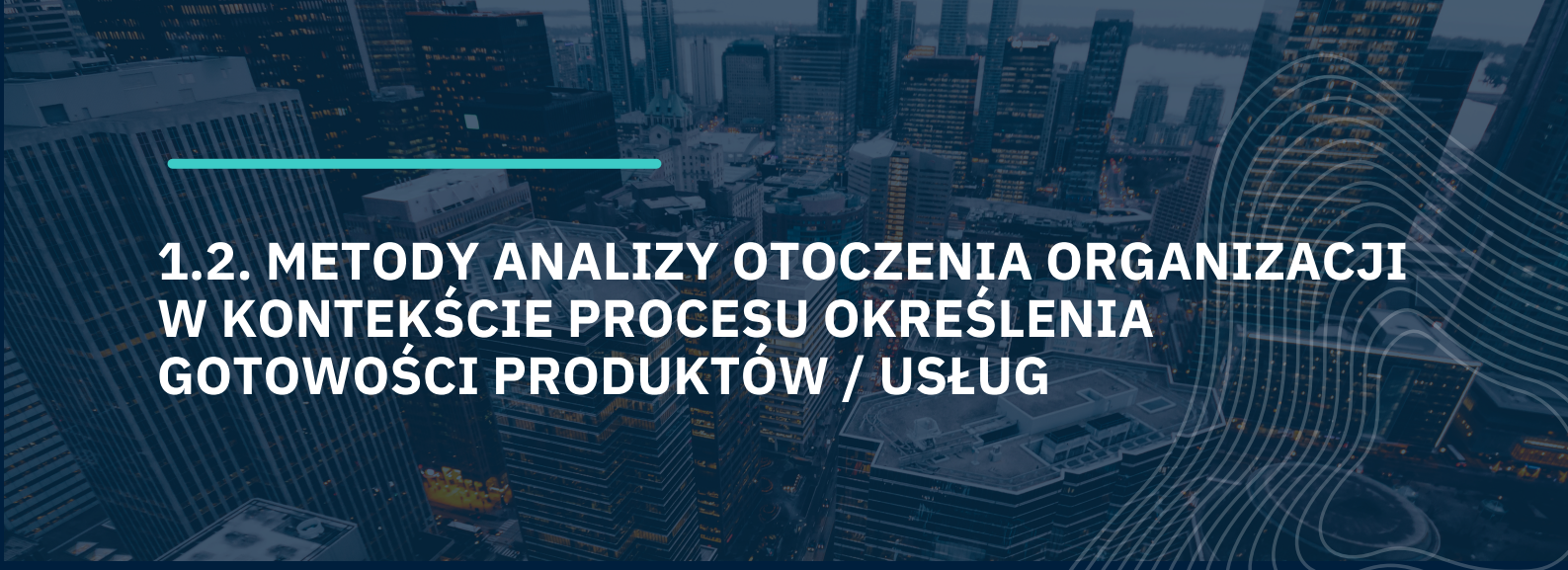
- Analiza rynku i konkurencji – to analiza oczekiwań rynku, określenie miejsca, w którym obecnie znajduje się firma, jak komunikuje się konkurencją, jakich narzędzi używa oraz co przekazuje swoim odbiorcom. Na tym etapie należy przygotować listę głównych konkurentów i przeanalizowanie ich działań.

- Określanie celów – to znalezienie pomysłu, tzn. big idea na podstawie, którego będą przygotowane działania public relations. Jest to główna myśl spójna ze strategią, wyrażana dwoma zdaniami, bardzo mocno związana z misją i wizją firmy. Dodatkowo należy określić:
  - cel biznesowy – cel organizacji, dla której tworzona jest strategia. Zazwyczaj jest to sprzedaż produktu, w przypadku np. organizacji pozarządowej może to być pozyskanie dotacji na jej działalność;
  - cel strategiczny – kierunek działań komunikacyjnych;
  - cel komunikacyjny – cel działań PR wyrażony w sposób mierzalny.
- Styl komunikacji – to zespół norm, zwrotów, haseł i reguł, według których tworzone są komunikaty. Określenie indywidualnego stylu komunikacji marki, tzn. tone of voice, pozwala dopasować komunikaty do potrzeb odbiorców.
- Narzędzia i kanały komunikacji – to wybór konkretnych środków, jakich należy użyć do realizacji taktyki, dobranych na podstawie możliwości i potrzeb odbiorców, a także o ich zasoby osobowe i czasowe.
- Badania rezultatów – to określenie mierników realizacji celu, które pozwolą ocenić, czy cele zostały spełnione, a założone rezultaty osiągnięte. ROI (return of investment, zwrot z inwestycji) wykaże, czy i jak zainwestowany budżet zwrócił się w benefitach wizerunkowych, czyli czy był opłacalny. Natomiast KPI (key performance indicators, kluczowe wskaźniki efektywności) to przełożenie celów na konkretne efekty, np. wzrost liczby pobrań e-booka o 100%, 40 publikacji w mediach, 80 udostępnień na Facebooku.

Każda firma chcąc zaistnieć w świadomości konsumentów, powinna pokazać swoją tożsamość, określić wartości, na których będzie budować historię i relacje z otoczeniem – klientami, konsumentami, organizacjami rządowymi, partnerami czy mediami. Strategia komunikacji pozwala prowadzić działania PR-owe tak, by wspierały cele biznesowe, budując konsekwentny i angażujący przekaz. Pomaga odkryć potencjał firmy i nowe pomysły na jej promocję. Jej przygotowanie wymaga czasu i wysiłku, jednak w dłuższej perspektywie przynosi wielowymiarowe korzyści. Ponadto pozwala uniknąć przypadkowych decyzji, ślepego podążania za trendami czy marnowania zasobów na nieefektywne działania. Przygotowując plan komunikacji PR, należy mieć na uwadze także produkty i usługi firmy, gdyż każdy ich element niesie przekaz. Zaczynając od logo, poprzez design strony, opakowania produktów, umiejscowienie ich w określonym kontekście, style treści w publikacjach, aż po opinie ekspertów i konsumentów. Wszystko to jest informacją, składającą się na wizerunek marki kreowany w umysłach odbiorców.

Każdy proces komunikacji jest ukierunkowany na pewien cel, którego osiągnięcie wiąże się z opracowaniem strategii. W marketingu głównym sposobem realizacji planów i celów jest budowanie relacji między kupującym a producentem. Strategia komunikacji w najszerszym znaczeniu to kompleksowy, globalny program do osiągnięcia celów marketingowych firmy. W węższym znaczeniu jest to synonim pojęcia strategii marketingowej. W praktyce strategia komunikacji obejmuje strategię marketingową, kreatywną i medialną. Koncepcja ta jest ogólnym programem działań firmy, służącym nawiązaniu komunikacji z rynkiem, środowiskiem zewnętrznym i wewnętrznym.

Pozwala na to rozwój strategii komunikacji organizacji, aby stworzyć przemyślany plan działań i osiągnąć swoje cele. Podejście strategiczne ma wiele zalet. Pozwala optymalizować koszty i maksymalnie ekonomicznie dystrybuować wszystkie rodzaje zasobów – tymczasowe, ludzkie, finansowe. Strategia jest sposobem, aby zobaczyć cały obraz oraz znaleźć najkrótsze i najbardziej dochodowe sposoby na osiągnięcie celu. Pomaga budować hierarchię celów i dążyć do globalnych osiągnięć bez marnowania zasobów na próżno. Ponadto strategia pozwala znaleźć ukryte rezerwy i nowe możliwości rozwoju biznesu. Zintegrowane podejście opiera się na dogłębnej analizie realiów rynkowych, zrozumieniu zalet i wad produktu, pomaga odkryć innowacyjne rozwiązania w zakresie modernizacji procesu produkcji i promocji.



1.2. METODY ANALIZY OTOCZENIA ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE PROCESU OKREŚLENIA GOTOWOŚCI PRODUKTÓW / USŁUG

ANALIZA SWOT / TOWS

Kluczowym elementem stosowanym w analizie sytuacji przedsiębiorstwa jest analiza SWOT. Jest to kompleksowa metoda służącą do badania otoczenia organizacji i analizy jej wnętrza. Analiza SWOT polega na zbadaniu, a następnie konfrontacji, silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. W tym celu przeprowadza się analizę otoczenia dalszego i bliższego oraz analizę przedsiębiorstwa.

Analiza SWOT opiera się na wyczerpującym badaniu czterech obszarów:

- Analiza konkurencji firmy.
- Identyfikacja trendów w branży danej firmy.
- Ocena samej firmy.
- Badanie obecnych i potencjalnych klientów firmy.

Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

STRENGTHS

silne strony przedsiębiorstwa – świadomość mocnych stron i szans stwarzanych przez otoczenie pozwala na większe ich wykorzystanie. Określa szczególne predyspozycje przedsiębiorstwa do realizacji zadań, które przyniosą jej największe zyski i są narzędziem w walce z konkurencją.

WEAKNESSES

słabości przedsiębiorstwa – wskazuje na obszary w przedsiębiorstwie, na które należy zwrócić szczególną uwagę, gdyż stwarzają okazje do skutecznego ataku ze strony konkurencji.

OPPORTUNITIES

szanse występujące w otoczeniu – to sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo ma okazje na szczególe osiągnięcia i możliwość rozwoju, przy niewielkim ryzyku pojawienia się zagrożeń.

THREATS

zagrożenia występujące w otoczeniu – zidentyfikowanie zagrożeń pozwala na uniknięcie działań, które mogą być szkodliwe dla przedsiębiorstwa i przynieś straty.

Zaletami analizy SWOT są:

- zbadanie słabych stron organizacji i możliwość wyeliminowania ich;
- zbadanie mocnych stron i pielęgnowania walorów przedsiębiorstwa;
- zbadanie szans na rozwój i wykorzystanie ich;
- zbadanie zagrożeń i opracowanie metod przeciwdziałania im;
- prostota, jasność i nie wymaga wielkich umiejętności;
- szybkie przejście z procesu analizy do procesu planowania strategicznego.

Wadą analizy SWOT jest subiektywność – ocenia sytuację przedsiębiorstwa w oderwaniu od wyników konkurencji. Dodatkowo, aby została w pełni wykorzystana musimy przeprowadzić analizę „uzupełniającą" tę pierwszą, mianowicie TOWS. Stąd często mowa w literaturze o analizie SWOT/TOWS. Dopiero wtedy uzyskujemy kompleksowy obraz wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

TOWS jest metodą analizy strategicznej służącą do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Jest równoznaczna z pojęciem analizy SWOT, lecz akronim angielskich słów ma być ustawiony w takiej kolejności, żeby zrobić nacisk na sekwencję rozwiązywania problemów w procesach formułowania strategii.

Zasady analizy TOWS są oparte na prostym schemacie klasyfikacji – wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji dzieli się na: zewnętrzne w stosunku do organizacji i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych oraz wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny. Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

- Zewnętrzne pozytywne – szanse;
- Zewnętrzne negatywne – zagrożenia;
- Wewnętrzne pozytywne – mocne strony;
- Wewnętrze negatywne – słabe strony.

Analiza TOWS polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji, a także możliwości osłabienia lub wzmocnienia siły ich oddziaływania. Zdarzenie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami firmy pozwala na określenie jej pozycji strategicznej, a także może być źródłem ciekawych pomysłów strategii. Heinz Weihrich wyróżnił cztery modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa w zależności od przewagi danej grupy czynników (pozytywnych lub negatywnych) w otoczeniu i wewnątrz firmy oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom [10]:

SYTUACJA SO – STRATEGIA MAXI-MAXI

sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i dynamicznego rozwoju.

SYTUACJA ST – STRATEGIA MAXI-MINI

źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych (przewaga zagrożeń). Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężać zagrożenia wykorzystując do maksimum swoje mocne strony.

SYTUACJA WO – STRATEGIA MINI-MAXI

mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystaniu tychże szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu słabych stron wewnątrz organizacji.

SYTUACJA WT – STRATEGIA MINI-MINI

firma w takiej sytuacji jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie posiada istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji, w wersji optymistycznej – do starań o przetrwanie lub połączenie z inną organizacją.

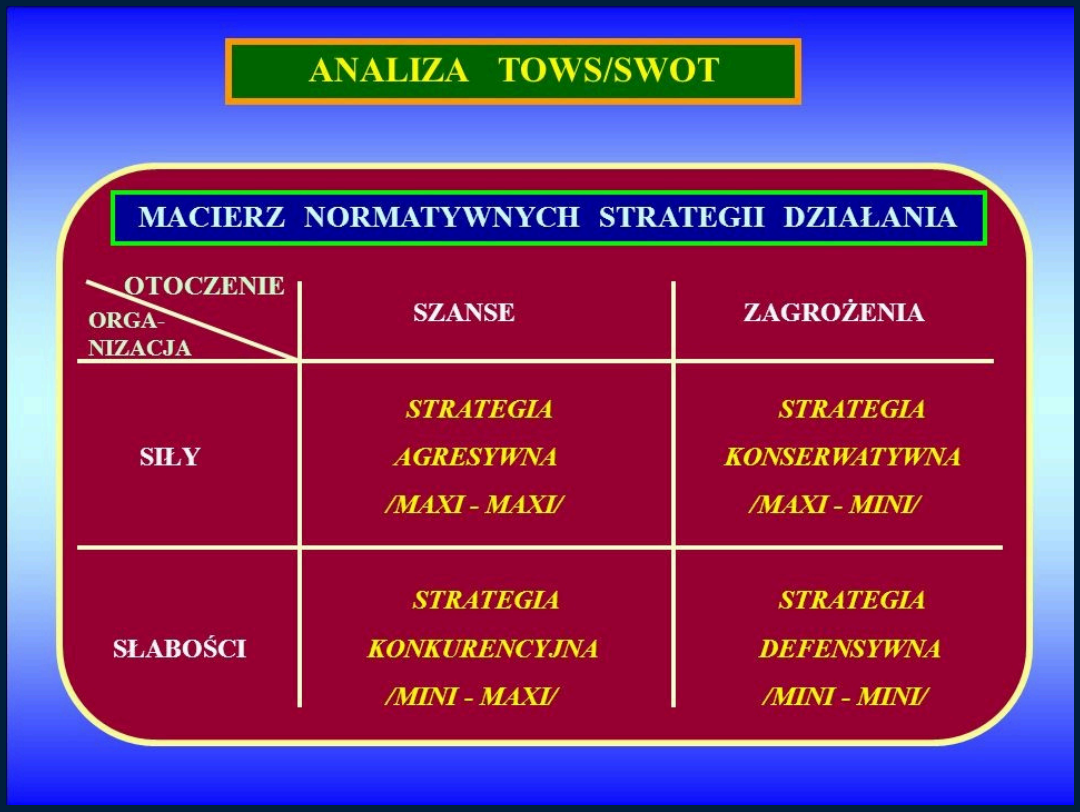
[10] Cyt. za: R. Stachelek, Analiza SWOT a analiza TOWS – wady i zalety. Online: http://zarzadzanieblog.blogspot.com/2012/05/analiza-swot-analiza-tows-wady-i-zalety.html.

SCHEMAT 4. DIAGRAM ANALIZY TOWS

	STRENGHTS	WEEKNESSES
OPPORTUNITIES	S/O	S/T
THREATS	W/O	W/T

ŹRÓDŁO: R. STACHELEK, ANALIZA SWOT A ANALIZA TOWS – WADY I ZALETY. ONLINE: HTTP://ZARZADZANIEBLOG.BLOGSPOT.COM/2012/05/ANALIZA-SWOT-ANALIZA-TOWS-WADY-I-ZALETY.HTML

SCHEMAT 5. ANALIZA TOWS / SWOT



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE



ANALIZA PORTFOLIO – MACIERZ BCG

Analiza portfolio służy do analizy sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa. Jej celem jest w szczególności ocena aktualnej i przewidywanej pozycji rynkowej oraz formułowanie na tej podstawie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

Najpopularniejszą wersją analizy portfolio (analizy portfelowej) jest macierz BCG, która w szczególności obejmuje wyznaczenie pozycji produktu na rynku. Jeśli chodzi o analizę sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa istotne jest określenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez ocenę istniejącego stanu oraz kierunków zmian mierników takich, jak [11]:

- dynamika rynku,
- wielkość rynku,
- pojemność rynku,
- udział w rynku.

Wnioski z analizy portfolio stanowią podstawę do formułowania celów, strategii i operacyjnych planów marketingowych.

Za pomocą macierzy BCG można przedstawić w sposób graficzny rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych przez firmę i niekontrolowanych. Kontrolowane znajdują się na osi odciętych i stanowią relatywny udział w rynku, czyli stosunek udziału w rynku badanej jednostki do udziału w rynku najważniejszego konkurenta. Czynniki niekontrolowane mieszczą się na osi rzędnych i określają tempo wzrostu rynku danej jednostki organizacyjnej.

Relatywny udział w rynku można alternatywnie określić, jako:

- stosunek sprzedaży danej firmy do sprzedaży całego rynku analizowanych produktów;
- porównanie sprzedaży trzech największych konkurentów do sprzedaży przedsiębiorstwa, które jest analizowane;
- stosunek sprzedaży największego konkurenta do sprzedaży danej firmy;
- stosunek trzech największych konkurentów do sumy znormalizowanego udziału w rynku i znormalizowanego jego relatywnego udziału w rynku.

[11] J. Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s 400-409; K. Daszyńska-Żygadło, Wycena przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2015; P. Kotler, Marketing, PWE, Warszawa 2002, s. 122-132; A. Pieloch-Babiarz, Podstawy analizy fundamentalnej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

Natomiast, aby określić drugi czynnik, jakim jest dynamika wzrostu rynku, można wykorzystać jeden z podanych wskaźników:

- przeciętny roczny przyrost sprzedaży w cenach stałych;
- przeciętna roczna zwyżka sprzedaży w cenach bieżących;
- prognoza przewidywanego średniego wzrostu sprzedaży w ciągu 4 lat;
- prognoza średniego zwiększenia sprzedaży na kolejne 10 lat wychodząc od punktu wyjścia.

Aby skonstruować macierz BCG potrzebne są następujące informacje:

- Jaki jest cykl życia produktu danej firmy?
- Jaki obrót finansowy tworzy każdy produkt?
- Jaki jest udział w rynku danego wyrobu w stosunku do największego konkurenta?

DZIĘKI ZEBRANIU POWYŻSZYCH INFORMACJI KAŻDY PRODUKT MOŻNA UMIEŚCIĆ NA JEDNYM Z CZTERECH PÓL ZNAJDUJĄCYCH SIĘ NA MACIERZY BCG, KTÓRYMI SĄ:

„GWIAZDY”

inaczej nazywane „przebojami”. Są to produkty, które wymagają tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Nie oznacza to jednak, że nie uzyskuje się z nich przychodów. Inwestowanie w „gwiazdę” jest bardzo opłacalne, ponieważ tempo wzrostu rynku jest wysokie, a sam produkt jest konkurencyjny i rozwojowy. „Gwiazdy” z biegiem czasu mogą przekształcić się w „dojne krowy”. Możemy wyróżnić tu:

- „młode gwiazdy” – produkty i usługi, które wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie powiększania udziału w rynku;
- „stare gwiazdy” – produkty i usługi w dużej mierze samofinansujące się.

„DOJNE KROWY”

produkty będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Wzrost rynku jest wolny, ale dzięki dużym udziale w rynku mają mocną i stabilną pozycję. Są to wyroby, które generują przedsiębiorstwu nadwyżkę netto i mogą finansować pozostałe wyroby, inwestycje lub być wsparciem dla rozwijających się „gwiazd”.

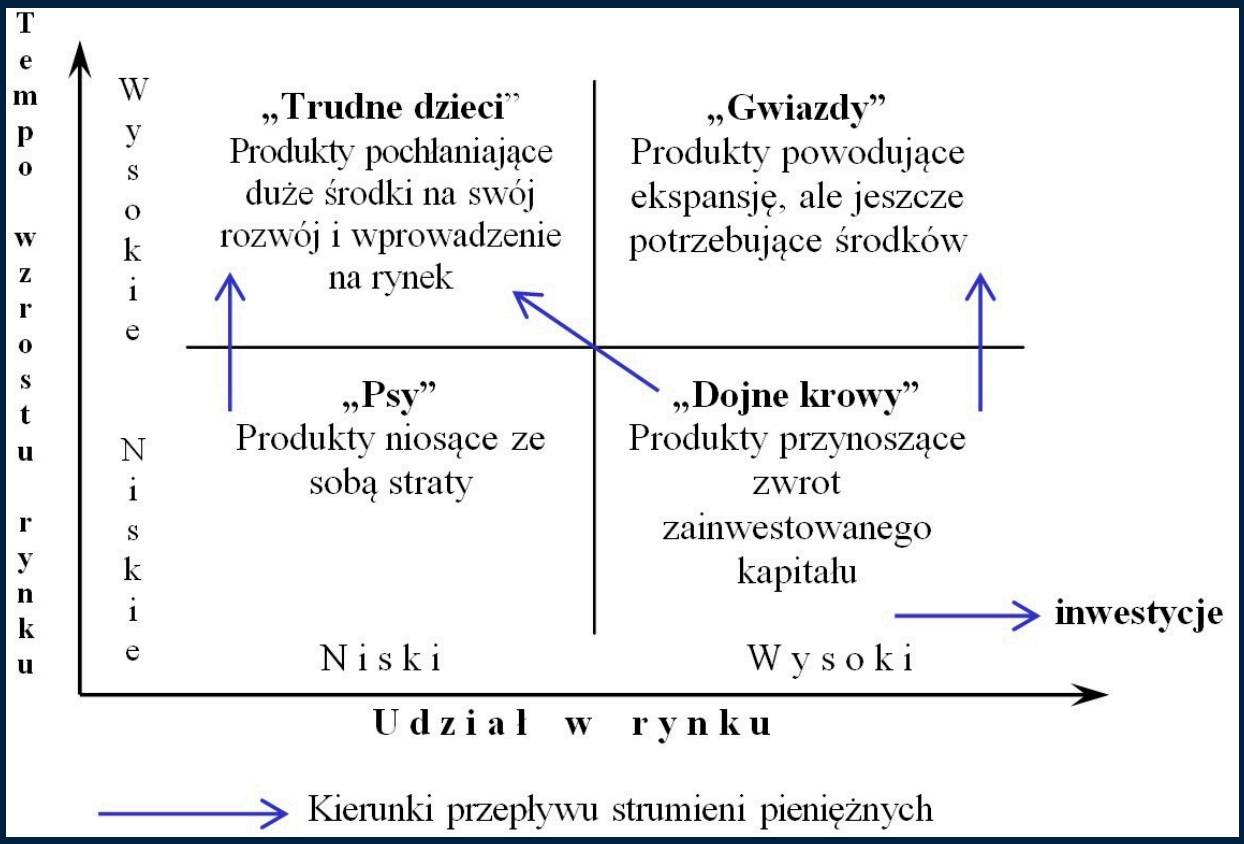
„ZNAKI ZAPYTANIA”

inaczej „dylematy”, to produkty deficytowe, których możliwości jest trudno określić. Charakteryzują się niskim udziałem w szybko rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się „gwiazdami”.

„PSY”

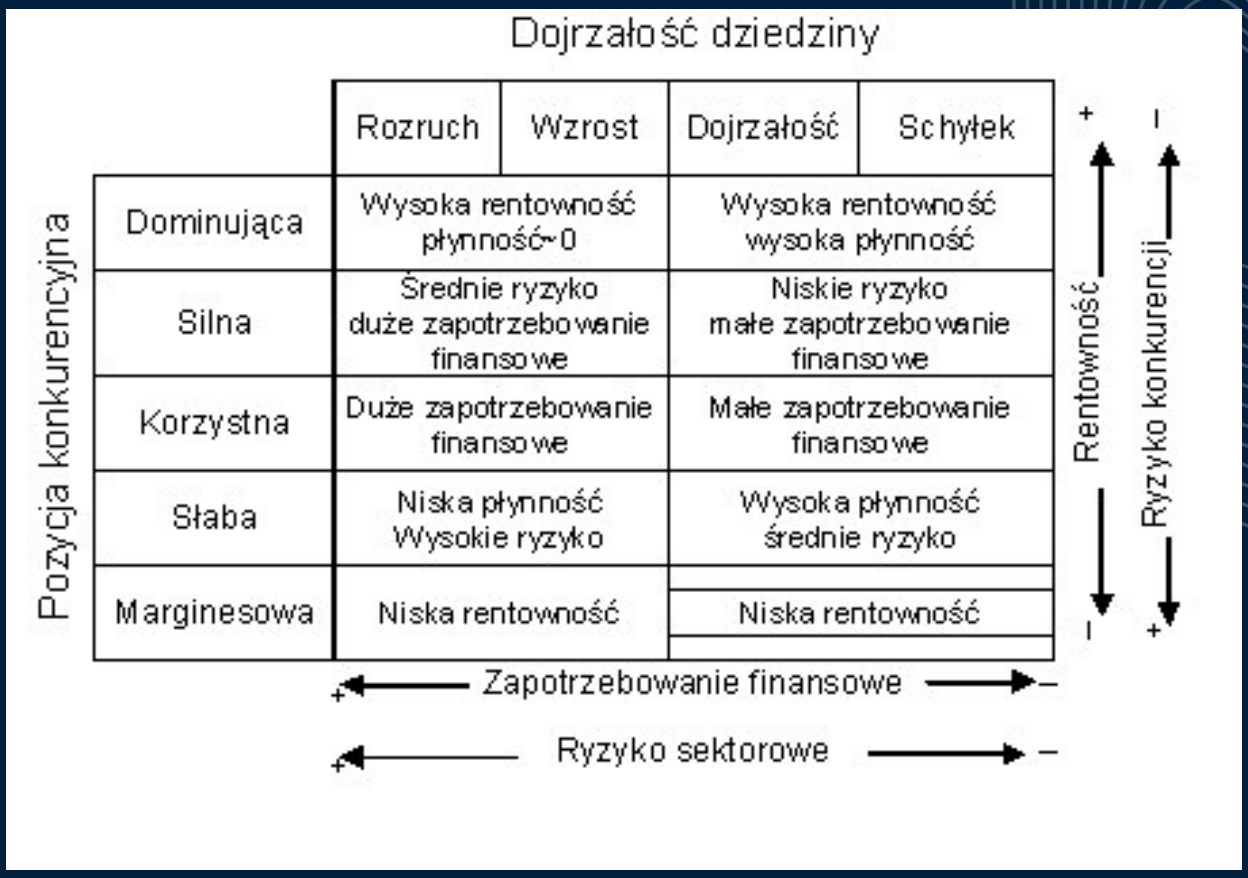
inaczej „kule u nogi”, to produkty, które nie przynoszą znaczącej nadwyżki i nie mają perspektyw rozwoju. Wzrost rynku jest niski i taki też jest ich udział w nim. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody.

SCHEMAT 6. MACIERZ BCG



ŹRÓDŁO: A. SZNAJDER, STRATEGIE MARKETINGOWE NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM, PWN, WARSZAWA 1992, S. 52

SCHEMAT 7. ANALIZA PORTFELOWA PRODUKTÓW, A OKREŚLENIE POZYCJI KONKURENCYJNEJ



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

TABELA 1. GŁÓWNE KONCEPCJE STRATEGICZNE WEDŁUG BCG

Rynkowa pozycja produktu	Orientacja rynkowa	Zyskowność	Niezbędne inwestycje	Cash flow
„Gwiazdy”	Utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku	Duża	Znaczące	Zerowe / ujemne
„Dojne krowy”	Utrzymaj udział w rynku	Duża	Znaczące	Zdecydowanie dodatnie
„Znaki zapytania”	Zwiększaj udział w rynku lub wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	Zerowa / ujemna lub niska / ujemna	Znaczące lub niewielkie / zerowe	Zdecydowanie ujemne lub dodatnie
„Psy”	Wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	Niewielka	Niewielka / zerowa	Dodatnie

ŹRÓDŁO: K. OBŁÓJ, STRATEGIA SUKCESU FIRMY, PWN, WARSZAWA 1993, S. 77

Aby poprawić wyniki analizy portfelowej przeprowadzonej za pomocą macierzy BCG należy:

- nadwyżkę gotówki uzyskaną dzięki „dojnym krowom” przeznaczyć na rozwój „znaków zapytania” i dofinansowanie „gwiazd”, celem jest umocnienie pozycji „gwiazd” i ze „znaków zapytania” wykreowanie nowych „gwiazd”;
- wyeliminować „znaki zapytania” z niepewnymi perspektywami, aby nie musieć w nie inwestować;
- wyeliminować z rynku „psy” i nie inwestować w nie;
- dbać o „dojne krowy”, aby przynosiły dochód jak najdłużej.

Na przełomie kilku ostatnich lat daje się zauważyć wzrost zastosowania tej metody, zwłaszcza przez firmy doradcze. Macierz BCG posiada zarówno zalety, jak i wady. Zaletą jest prostota jej zastosowania, natomiast wady wynikają ze zbytniego uproszczenia rzeczywistości poprzez uwzględnienie tylko dwóch wymiarów.

Aby stworzyć macierz BCG, przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na kilka pytań, np. jaki cykl życia mają poszczególne produkty, czyli na jakim etapie rozwoju się znajdują. Oferta każdej firmy złożona jest z produktów niedawno wprowadzonych na rynek, funkcjonujących już od pewnego czasu, ale także takich, które są stopniowo wycofywane. Kolejną ważną informacją jest określenie, jaki obrót generuje każdy z nich oraz, jak wygląda sprzedaż danego produktu na tle konkurencji. Dopiero zebranie wszystkich danych umożliwia przeprowadzenie analizy.

Poszczególne produkty z oferty można umieścić w określonych kategoriach, co pozwala na wyodrębnienie grupy o wysokiej rentowności i sporych potrzebach finansowania („gwiazdy”), przynoszących niskie dochody i generujących duże koszty („znaki zapytania”), wysokiej rentowności i niewielkich potrzebach („dojne krowy”) oraz te nieprzynoszące zysków i charakteryzujące się brakiem perspektyw.

Macierz BCG umożliwia podjęcie decyzji, co do dalszego rozwoju firmy. Idealnie skonstruowany portfel powinien zawierać jak największą ilość produktów o stabilnej pozycji na rynku, przynoszących dochody, czyli „dojnych krów”. Drugim głównym produktem powinny być „gwiazdy”, czyli asortyment, który w perspektywie może przekształcić się w „dojne krowy”. Tak właśnie powinien przebiegać wzorcowy rozwój firmy – dobrze, jeśli „znaki zapytania” stają się „gwiazdami”, a następnie produktami przynoszącymi największy zysk. Macierz BCG pozwala obserwować rozwój poszczególnych produktów w czasie, ale także eliminować straty.

Jakie kroki może podjąć przedsiębiorca, analizując macierz BCG? Przede wszystkim wykorzystać środki uzyskiwane dzięki „dojnym krowom” na dofinansowanie produktów znajdujących się w grupie „gwiazd” i „znaków zapytania”. Może przestać inwestować w to, co nie przynosi zysków, czyli w produkty z grupy „psów”, a także zrezygnować ze „znaków zapytania”, jeśli nie rokują dobrze w perspektywie czasu. Ważne jest utrzymanie produktów generujących największe zyski firmy.

Jak obliczyć skład idealnego portfela z macierzą BCG? Macierz BCG to proste narzędzie, które pomoże każdemu przedsiębiorcy sprawdzić, jak kształtuje się jego portfel produktowy. W przyszłości pozwoli również znaleźć właściwą drogę rozwoju firmy. Jak powinien wyglądać udział procentowy produktów z poszczególnych grup strategicznych? Najlepiej, jeśli w firmie 40-50% dochodów generują „dojne krowy”, 30% „gwiazdy”, 10% „znaki zapytania” i około 10-20% „psy”. Co zrobić, by tak się stało? Warto na co dzień korzystać z dostępnych metod analizy i w miarę potrzeby wprowadzać niezbędne zmiany [12].

MACIERZ MCKINSEY’A

Macierz McKinsey’a inaczej jest określana, jako macierz atrakcyjności produktu lub atrakcyjności sektora, a także macierz GE. To uniwersalne narzędzie analizy portfelowej. Konstrukcja tej macierzy bazuje na dwóch założeniach:

- po pierwsze należy działać w sektorach, które cechują się największą atrakcyjnością, z mniej atrakcyjnych sektorów produkty usuwamy;
- po drugie powinniśmy inwestować w produkty posiadające mocną pozycję konkurencyjną, jednocześnie wycofując się z tych produktów, u których jest ona słaba.



[12] Czym jest macierz BCG? Jak korzystać z narzędzia? Online: https://businessinsider.com.pl/poradnik-finansowy/macierz-bcg-czym-jest-jak-wyglada-do-czego-sluzy-narzedzie-analizy/l1kb8k3.

Model analizy portfelowej zaproponowany przez grupę McKinsey & Company jest w pewnym sensie wyrazem krytyki macierzy BCG [13]. Użycie macierzy atrakcyjności sektora umożliwia określenie kierunku rozwoju firmy prowadzącej zdywersyfikowaną działalność. Oznacza to, że dzięki rozkładowi produktów w macierzy potrafimy określić w stosunku, do których produktów zastosować strategie wzrostowe, do których strategie podtrzymywania wraz z dofinansowaniem, a które wyeliminować korzystając z strategii schodzenia z rynku.

Struktura macierzy McKinsey'a to dziewięć pól zbudowanych w oparciu o dwie zmienne:

- atrakcyjność sektora, w którym funkcjonuje ta jednostka strategiczna (atrakcyjność sektora możemy określić na trzech różnych poziomach: wysoka, przeciętna, niska);
- pozycja konkurencyjna tej jednostki w sektorze (oceniamy jako mocną, przeciętną, słabą).

Do skonstruowania macierzy McKinsey'a konieczne jest ustalenie zestawu kryteriów do oceny atrakcyjności sektora oraz oceny pozycji konkurencyjnej danej jednostki.

Etapy oceny atrakcyjności przemysłu X:

- Identyfikacja kryteriów, które determinują atrakcyjność przemysłu X.
- Ważenie ocen (suma wag ocenionych kryteriów = 1).
- Ocena atrakcyjności każdego z przemysłów z perspektywy danych kryteriów (skala ocen: 1-5, gdzie 1 – nieatrakcyjny, 5 – bardzo atrakcyjny).
- Ustalenie wyniku wartościowania kryteriów (zsumowanie ocen ważonych).

Etapy umożliwiające ocenę pozycji konkurencyjnej firmy są zbliżone. Polegają na:

- Ustalenie czynników sukcesu dla badanego przedsiębiorstwa.
- Przypisanie wag danym czynnikom sukcesu.
- Ustalenie stopnia konkurencyjności (skala: 1-5, gdzie 1 – słaba pozycja konkurencyjna, 5 – mocna pozycja konkurencyjna).
- Suma ocen ważonych.

Kryterium oceny	Waga [0-1]	Ocena [1-5]	Wartość [waga x ocena]
_ _ _			
_ _ _			
RAZEM	1,00	XXX	_ _ _

[13] Szerzej: A. Ehrlich, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010; G. Gieraszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017; M. Strużycki (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.

Jeśli posiadamy powyższe informacje, możemy rozpocząć konstrukcję macierzy McKinsey'a. Na osi rzędnych (określającej poziom atrakcyjności sektora) umieszczamy wyniki z pomiaru atrakcyjności każdego przemysłu, czyli SBU (SJB). Natomiast na osi odciętych, opierając się na badaniu czynników sukcesu dla poszczególnych przemysłów, ustalamy pozycję strategiczną, którą zajmuje w nim firma. W miejscu skrzyżowania tych dwóch wymiarów występuje punkt – to środek koła ilustrujący dany sektor działalności, analizowanego przez nas przedsiębiorstwa. Wielkość koła powinna mówić o rozmiarze tego sektora, a zakreślone wycinki kół świadczą o wielkości udziału produkcji badanej firmy w całym sektorze [14].

Najwyżej oceniamy sektory atrakcyjne, gdzie przedsiębiorstwo równocześnie posiada mocną pozycję konkurencyjną, natomiast najniżej nieatrakcyjne sektory o słabej pozycji konkurencyjnej.

Stosując macierz McKinsey'a możemy wyróżnić silne strony portfela produktów. Także jest wytyczną, która pomaga w planowaniu strategii rozwojowej firmy.
Wyodrębniamy trzy obszary:

- A – strategia ekspansji oraz wzrostu, intensywnych inwestycji.
- B – strategia selektywnego rozwoju – podtrzymywania.
- C – strategia eksploatacji pozycji rynkowej, wycofania się.

Mocne strony macierzy McKinsey'a [15]:

- kryteria tej macierzy (atrakcyjność sektora i pozycja konkurencyjna w sektorze) są wieloczynnikowe – kompleksowość metody;
- dzięki zastosowaniu tej macierzy zwiększamy możliwość zróżnicowania portfela produkcji przedsiębiorstwa, a także inwestowania w jednostki biznesu posiadające największe prawdopodobieństwo opłacalności.

Słabe strony macierzy McKinsey'a:

- subiektywne kryteria oceny;
- mało przydatna w przypadku, gdy w ofercie posiadamy produkty na etapach wprowadzenia, wczesnego wzrostu i schyłku.

A	A	B
A	B	C
B	C	C

[14] McKinsey & Company, Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix.Online: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix; K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007.
[15] A. Ehrlich, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010; G. Gieraszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017; M. Strużycki (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.

SCHEMAT 8. MACIERZ MCKINSEY'A



ŹRÓDŁO: MACIERZ MCKINSEYA (MACIERZ GE) – KIEDY INWESTOWAĆ, A KIEDY „ZE SCENY ZEJŚĆ"? ONLINE: HTTPS://QUESTUS.PL/BLOG/MACIERZ-MCKINSEYA-MACIERZ-GE-KIEDY-INWESTOWAC-A-KIEDY-ZE-SCENY-ZEJSC/

SCHEMAT 9. MACIERZ MCKINSEY'A – ZALECENIA STRATEGICZNE



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

MACIERZ ADL

Macierz ADL inaczej jest określana jako macierz dojrzałości sektora. Jest techniką analizy portfelowej, która powstała w latach 70. XX w. w firmie doradczej Artura D. Little'a. Idea modelu ADL zakłada, że możliwości produktu do generowania zysku wynikają z pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i dojrzałości sektora. Oznacza to, że im mocniejsza pozycja konkurencyjna produktu, tym jego szanse na osiągnięcie nadwyżki są większe. Warto także zaznaczyć, że istotna jest tutaj koncepcja fazy cyklu życia produktu. Jak twierdzili twórcy macierzy ADL sukces rynkowej firmy ma swoje źródło w innowacjach produktowych. Innowacje te dają możliwość rozwoju wszystkich komórek przedsiębiorstwa, wzmacniają jego pozycję wśród konkurentów i stanowią przesłankę do dominacji na rynku. Sukces mogą umożliwić także produkty należące do sektorów dojrzałych czy schyłkowych, jeśli ich pozycja konkurencyjna jest silna [16].

Przeprowadzenie analiz portfelowych obejmuje cztery główne czynności:

- Wyróżnienie dziedzin, w których działa przedsiębiorstwo (niezależnych segmentów strategicznych).
- Ocena segmentów strategicznych w oparciu o dwie grupy kryteriów – czynnik zewnętrzny i wewnętrzny.
- Umieszczenie segmentów na dwuwymiarowych tabelach, czyli macierzach.
- Analiza struktury portfela, która ma na celu ustalenie optymalnej strategii.

[16] J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2001; S. Antczak, Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie", 2010; 14; A. Czubała, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2012; G. Gierszewska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003; R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002.



Należy zauważyć, że macierz ADL używana jest w takich samych celach jak macierz BCG i macierz McKinsey'a. Również reguły budowy tych modeli są jednakowe. Macierz ADL konstruowana jest w oparciu o dwie zmienne – pozycję konkurencyjną firmy i stopień dojrzałości sektora (ujmowana w wartościach jakościowych).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym sektorze dotyczy analizy firmy, jest wypadkową kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Składa się z pięciu pozycji:

- dominującej – umożliwia kontrolowanie zachowań konkurentów;
- silnej – możemy prowadzić politykę dotyczącą podjętego wyboru, jednocześnie nie narażając się na utratę pozycji w dłuższym okresie;
- korzystnej – duże prawdopodobieństwo wykonania strategii i zachowania pozycji w dłuższym czasie;
- niekorzystnej – wyjaśnia kontynuację działalności, co jest skutkiem wystarczająco dobrych wyników, daje możliwość korzystania z ogólnej tolerancji najsilniejszych konkurentów;
- marginalnej – mimo niezadowalających efektów umożliwia poprawę sytuacji, która musi mieć znaczący charakter.

Stopień dojrzałości przemysłu (rynku) składa się z czterech faz cyklu życia produktu:

- rozruchu – etap, w którym produkt jest wprowadzany na rynek,
- wzrostu,
- dojrzałości,
- schyłku.

TABELA 2. MACIERZ ADL

Dojrzałość sektora \ konkurencja	Rozruch	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Dominująca				
Silna				
Korzystna				
Niekorzystna				
Marginalna				

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Macierz ADL zawiera od 20 do 30 pól (liczebność uzależniona jest od ilości uwzględnionych faz). W tych polach występują koła, które odzwierciedlają produkty lub jednorodne grupy asortymentowe. Wielkość koła ukazuje rozmiar sektora, a zakreślone wycinki kół świadczą o udziale badanej jednostki w całym sektorze. Macierz ADL umożliwia dokonanie właściwej alokacji zasobów i sterowanie strategiami produktowymi organizacji [17]. Dzięki wykorzystaniu tej macierzy portfel produkcji może być odpowiednio ukształtowany. Oznacza to, że przedsiębiorstwo oferuje produkty przyszłościowe, posiadające stabilną pozycję na rynku, mogące sfinansować innowacje produktowe oraz koszty wprowadzenia ich na rynek.

TABELA 3. TRAJEKTORIE STRATEGICZNE

	Rozruch	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Dominująca				sukces
Silna				
Korzystna				
Niekorzystna				
Marginalna				porażka

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Użycie macierzy ADL umożliwia określenie trajektorii strategicznych, które określają drogę rozwoju przedsiębiorstwa w danych sektorach w oparciu o scenariusz sukcesu i porażki. Najczęstsza trajektoria sukcesu to linia obrazująca rozwój sektora od momentu wejścia w fazie rozruchu o pozycji marginalnej do momentu osiągnięcia w sektorze schyłkowym pozycji dominującej. Rzadziej utrzymywana jest pozycja dominująca czy silna we wszelkich fazach życia sektora.

Natomiast trajektoria porażki jest skutkiem nieodpowiednich decyzji dotyczących polityki produktowej i inwestycyjnej, czego konsekwencją jest marginalna pozycja firmy. Wykorzystując macierz ADL można nie tylko określić silne strony portfela produkcji, ale również rozmiar możliwości, jakie posiadamy do budowania strategii produktowo-rynkowych.

[17] H. Bieniok (red.), Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, PLACET, Warszawa 2011; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, PWE, Warszawa 2013; G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017.

Mocne strony macierzy ADL:

- przejrzystość,
- elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu,
- szanse na zbilansowanie portfela produkcji,
- lepsza identyfikacja konkurencji, dostawców, klientów, potencjalnych substytutów,
- pozwala wyodrębnić silne strony portfela produkcji.

Słabe strony Macierzy ADL:

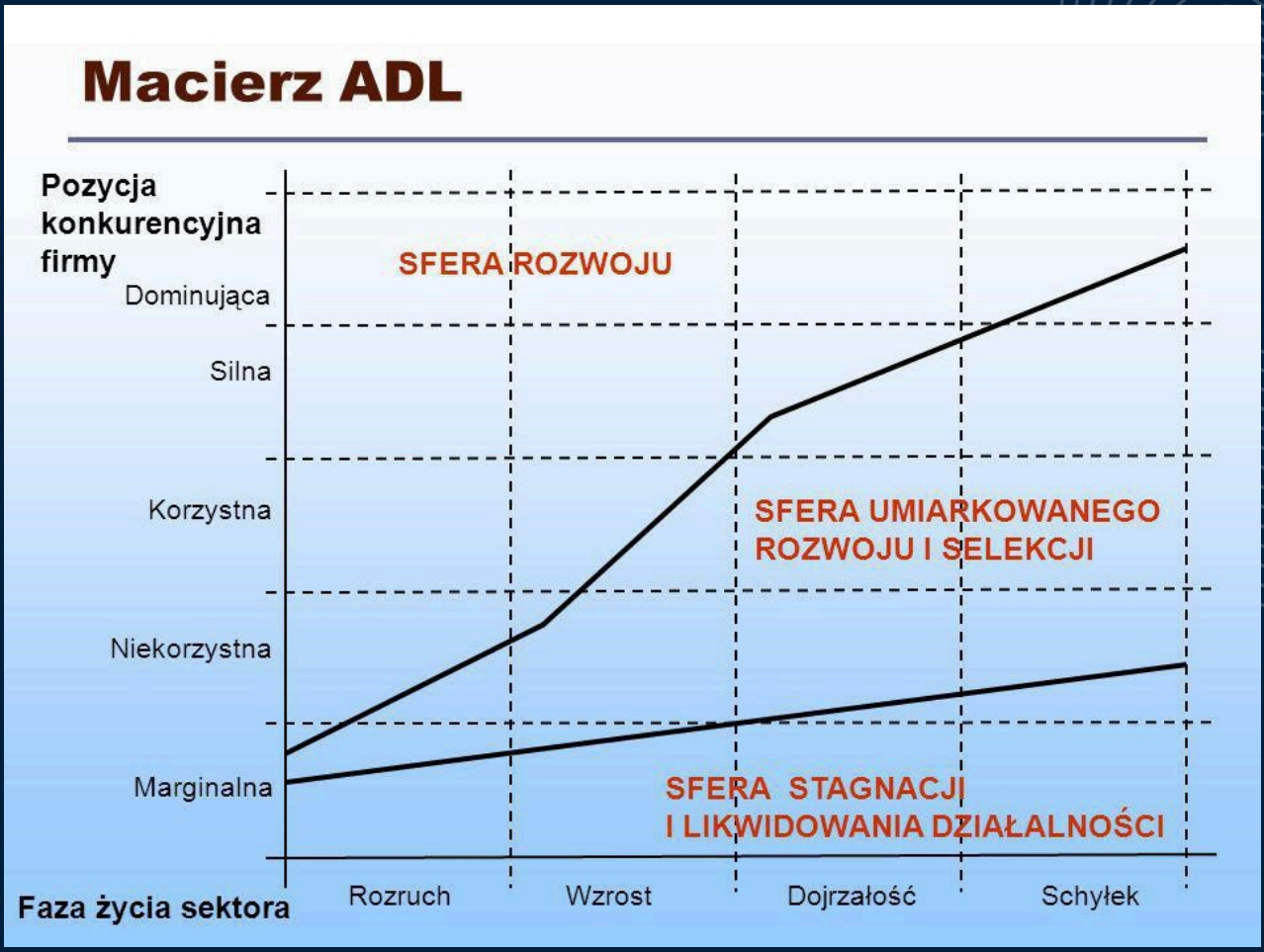
- ograniczona praktyczność,
- subiektywizm w stosowaniu kryteriów służących do wyznaczania jej głównych kryteriów.

Macierz dojrzałości sektora daje wskazówki, co do stopnia wyboru różnych wariantów strategicznych oraz szansę zbilansowania portfela produkcji. Co więcej, jest przejrzysta i elastyczna w ocenie atrakcyjności rynku. Pozwala ocenić na ile obecny stan działalności firmy stwarza perspektywy rozwoju w ciągu kilku najbliższych lat. Ponadto zastosowanie macierzy ADL w wielu przypadkach pozwala na zidentyfikowanie otoczenia przedsiębiorstwa. Na przykład lepsze zrozumienie strategii konkurencji, dostawców, a także wykryć potencjalne substytuty produktu czy usługi.

Krytykowana natomiast jest za nadmierny subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników. Warto podkreślić też, że niekiedy mogą wystąpić trudności w identyfikacji faz cyklu, w której znajduje się sektor. Nie wszystkie sektory, bowiem rozwijają się w ten sam sposób. Istotną wadą jest jej ograniczona praktyczność z uwagi na to, że metoda ta służy przede wszystkim dużym firmom o rozbudowanej strukturze. W przypadku firm średnich i małych użyteczność metody jest mniejsza. Na podstawie macierzy ADL można dostrzec ścisłą współzależność między pozycją konkurencyjną, a zdolnością do generowania nadwyżki [18].

[18] K. Dziurdziak, Macierz ADL – konkurencja, a dojrzałość sektora. Online: https://www.conquest.pl/macierz-adl-dojrzalosc-sektora/.

SCHEMAT 10. MACIERZ ADL



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

ANALIZA SPACE

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) to typowa analiza pozycji strategicznej i ocena działalności firmy. To jedna z metod badania ogólnej zdolności rozwojowej firmy. Ułatwia ona podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności firmy i ocenę poszczególnych jej domen.

Tok postępowania w tej metodzie można podzielić na cztery etapy [19]:

- Wyznaczenie czterech wymiarów przestrzeni, w której identyfikuje się pozycję firmy, jak i charakteryzujących je determinant.
- Narysowanie układu współrzędnych, którego półosie +x, -x, +y, -y stanowią odpowiednio: IS, CA, FS, ES.
- Skwantyfikowanie wymiarów i determinant.
- Określenie pozycji strategicznej firmy.

[19] Cyt. za: M. Juszczyk, Metoda SPACE narzędzie analizy strategicznej dla firm budowlanych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2010; 1514; J. Kałkowska (red.), Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010; S. Piocha, R. Dylkiewicz, Teoretyczne i empiryczne implikacje wynikające z zastosowania analiz strategicznych w ocenie wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania" 2010; 11: 13-34; A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2000.

Procedura metody SPACE podobna jest do analizy SWOT. Najpierw dobieramy czynniki, następnie oceniamy każdy z nich. Liczymy średnią dla wszystkich zmiennych, sumę średnich ocen IS i CA oraz nanosimy wynik na oś X. Kolejnym krokiem jest zsumowanie średnich ocen wymiarów FS i ES oraz zaznaczenie wyniku na osi Y. Końcowym etapem jest wyznaczenie wektora kierunkowego. Będzie nim prosta wychodząca z początku układu współrzędnych i przechodząca przez wyznaczony punkt. Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych to siła sektora i stabilność otoczenia dla zewnętrznych oraz potencjał finansowy i przewaga konkurencyjna dla wewnętrznych.

TABELA 4. DETERMINANTY WYMIARÓW ZEWNĘTRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH

Wymiary zewnętrzne	Wymiary wewnętrzne
Siła sektora (IS – industry strength) • potencjał wzrostu, • potencjał rynku, • stabilność finansowa, • technologiczne know-how, • wykorzystanie zasobów, • intensywność wzrostu kapitału, • łatwość wejścia na rynek, • produktywność.	Potencjał finansowy (FS – financial strength) • zwrot z inwestycji, • leverage, • płynność finansowa, • kapitał obrotowy, • przepływy pieniężne, • łatwość zmiany rynku, • ryzyko branżowe.
Stabilność otoczenia (ES – environmental stability) • zmiany w technologii, • stopa inflacji, • poziom cen wyrobów, • bariery wejścia na rynek, • intensywność działania konkurencji, • elastyczność popytowa cen.	Przewaga konkurencyjna (CA – competitive advantage) • udział w rynku, • jakość wyrobów, • cykl życia wyrobów, • lojalność klientów, • wykorzystanie potencjału wytwórczego, • technologiczne know-how, • nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji.

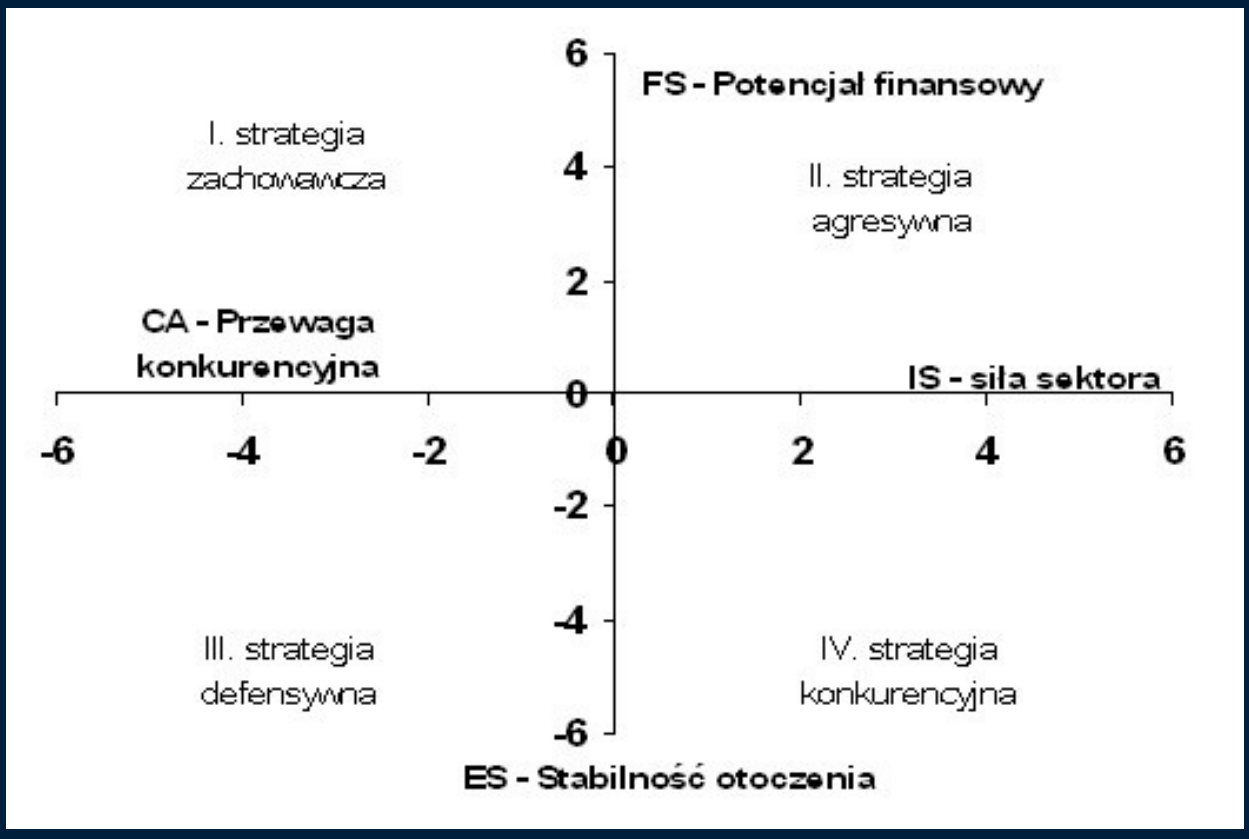
ŹRÓDŁO: A. STABRYŁA, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W TEORII I PRAKTYCE FIRMY, PWN, WARSZAWA 2000, S. 362-363

Układ współrzędnych jest budowany następująco:
- oś rzędnych (Y) po stronie dodatniej (góra) FS, a ujemnej ES;
- oś odciętych (X) po stronie dodatniej (prawa) IS, a ujemnej CA.

Ćwiartki wykresu reprezentują:
- pierwsza (x+, y+) – strategię agresywną;
- druga (x-, y+) – strategię konserwatywną;
- trzecia – strategię defensywn;
- czwarta – strategię konkurencyjną.

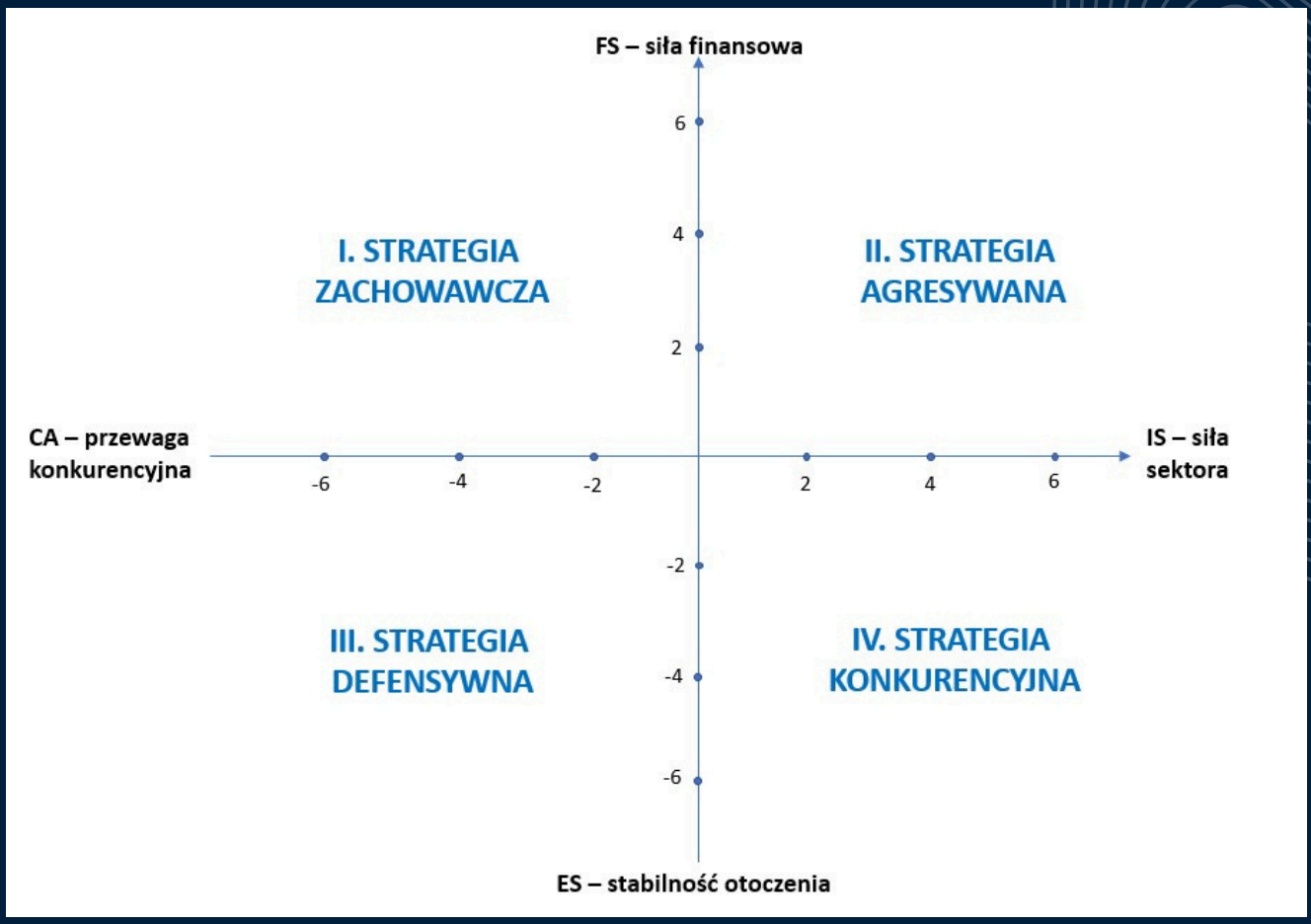
Intensywność wymiarów szacuje się według umownej sześciopunktowej skali, przy czym dla (IS) i (FS) wartość 1 stanowi ocenę najniższą, a 6 – najwyższą, natomiast dla (CA) i (ES) 6 jest oceną najniższą, a -1 jest oceną najwyższą. Aby uwzględnić siłę wpływu zmiennych można wprowadzić wagi (rangi) dla poszczególnych zmiennych i wówczas ocena ważona będzie iloczynem oceny punktowej i rangi przypisanej danej zmiennej. Zakłada się przy tym, że suma wszystkich wag dla jednego wymiaru wynosi 1, a całkowity wskaźnik dla danego wymiaru równa się sumie ocen ważonych każdej zmiennej. Wartość współrzędnych oblicza się, jako przeciętną wartość (średnią) dla sumy punktów wymiarów wspólnych dla danej osi. $X = f^{-}(IS) + f^{-}(CA)$; $Y = f^{-}(FS) + f^{-}(ES)$, gdzie m $f^{-}(IS)$ = SUMA (fi (IS)) / m 1 pozostałe obliczane według analogicznych wzorów. Wyznaczony punkt P o współrzędnych (x, y) pokazuje pozycję strategiczną firmy zgodnie, z którą możemy dobrać właściwą dla danego obiektu strategię. W metodzie SPACE zakłada się, że słaba pozycja konkurencyjna firmy może być rekompensowana dużą atrakcyjnością branży i odwrotnie, działanie w schyłkowej branży może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie, silne finanse firmy, pozwalają dość swobodnie działać nawet w warunkach wysokiej zmienności otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga dużych zasobów finansowych.

SCHEMAT 11. MACIERZ SPACE



ŹRÓDŁO: H. ROWE, R. MANSON, K. DICKEL, OP. CIT., S. 155 – ZA T. GOŁĘBIOWSKI 2001, S. 356

SCHEMAT 12. ANALIZA SPACE – UJĘCIE STRATEGICZNE



ŹRÓDŁO: ANALIZA SPACE, CZYLI JAKA JEST POZYCJA STRATEGICZNA TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA? ONLINE: HTTPS://DORADZTWOWBIZNESIE.PL/ANALIZA-SPACE/

Określenie Atrakcyjności Rynkowej i Pozycji Rynkowej pozwala obliczyć Prawdopodobieństwo Sukcesu Strategicznego (PSS) ze wzoru: PSS = [AR + PR] : 2. Przy czym graniczna wartość PSS równa się 0,5. Poniżej tej wartości przyjmuje się, że firma nie ma szans na rozwój. Graficznie przedstawia się na wykresie, jako obszar ograniczony przez prostą pionową przechodzącą w punkcie wyliczonym, jako AR i prostą poziomą przechodzącą przez punkt reprezentujący PR, a pozostałe linie brzegowe oznaczone przez „0" (ćwiartka prawy dół – boki zaznaczono na kolor czerwony). Przykładowo dla AR = 0,41 i PR = 0,61 prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego liczbowo wynosi 0,51, a graficznie reprezentuje zaznaczony obszar (o zielonych bokach). PSS niewiele przekracza wartość graniczną, a więc w tym przykładzie proponowane działania strategiczne są na granicy osiągnięcia sukcesu strategicznego – działalność w oparciu o czynniki wyszczególnione w analizie (tabelach) jest dla firmy obarczona dość znacznym ryzykiem. Obliczenie wielkości tego ryzyka jest możliwe np. w oparciu o teorię inżynierii ekonomicznej.

Wśród całościowych metod oceny strategicznej na wyróżnienie zasługuje stosowany w firmie General Motors, skomputeryzowany program PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Podstawową filozofią tej metody jest przekonanie w obiektywne prawa rynkowe, które egzemplifikują się w formie przede wszystkim efektywnościowych wskaźników finansowych firm, będących przedmiotem analizy. Kilkaset informacji o firmie, które należy zgromadzić, porównuje się z bankiem historycznych sytuacji i podjętych wtedy decyzji strategicznych różnych firm. Odpowiednie związki korelacyjne stanowią podstawę diagnozy i ewentualnego generowania zalecanych strategii. Kluczowym wskaźnikiem oceny działalności firmy jest wskaźnik rentowności majątku całkowitego ROA (Return on Assets), a następnie wskaźnik kapitału własnego ROE (Return On Equity). Z uwagi na fakt, że wskaźnik ROE jest iloczynem wskaźników: rentowności majątku, obrotowości majątku całkowitego TAT i wskaźnika dźwigni finansowej – mnożnika kapitału własnego EM, wskaźnik ROE jest syntetycznym wyrazem nie tylko zysku netto i kapitału własnego, lecz także przychodów ze sprzedaży i całego majątku. Stosując odpowiednie rozliczenia przyczynowe, można ustalić wpływ poszczególnych wskaźników cząstkowych na ten syntetyczny wskaźnik rentowności kapitału własnego. Głównymi determinantami są względny udział w rynku, względna jakość wyrobu oraz kapitałochłonność.

1.3.CYKL ŻYCIA PRODUKTU / USŁUGI NA RYNKU

Cykl życia produktu to inaczej rynkowy cykl życia produktu. Oznacza on okres, w którym produkt jest dostępny na rynku. Jest pojęciem z teorii marketingu. Cykl życia produktu to okres, w którym znajduje się on na rynku nabywców. Może przypominać cykl życia człowieka, gdzie produkt „rodzi się", „rośnie", „dojrzewa" i „umiera". Cykl życia produktu może być długi i trwać wiele lat lub może być krótki np. kilkutygodniowy. W tym drugim przypadku są to najczęściej produkty, na które jest krótkotrwały popyt – mają szybki i bardziej gwałtowny przebieg cyklu życia produktu.

Model rozwoju przedsiębiorstwa może być utożsamiany z jego strategią zgodnie, z którą przedsiębiorstwo postępuje w swoich działaniach. Opisując wykorzystywane przez przedsiębiorstwa strategie można oprzeć się na koncepcji cyklu życia produktu (sektora) zgodnie, z którą wyróżnić można następujące fazy – wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i schyłkową. Poszczególne fazy różnią się wielkością osiąganego przychodu ze sprzedaży i zysku, a znajomość położenia danego produktu (sektora) w cyklu życia, pozwala na odpowiednie zaplanowanie przyszłych działań w zakresie rozwoju produktu, inwestycji itp. [20].



[20] P. Brzustewicz, Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu, „Marketing i Rynek" 2013; 12; L. Gorchels, Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy, Onepress, Warszawa 2007, s. 124-138.

Klasyczny cykl życia produktu składa się z czterech faz:

- **WPROWADZENIE NA RYNEK**
- **SPADEK, AŻ DO WYCOFANIA PRODUKTU**
- **DOJRZAŁOŚĆ RYNKOWA (NASYCENIE RYNKU), CZYLI OSIĄGNIĘCIE PEŁNEGO ROZWOJU**
- **WZROST SPRZEDAŻY**

FAZA I – WPROWADZENIE NA RYNEK

Jest to najtrudniejsza dla przedsiębiorstwa faza. W tej fazie sprzedaż jest mała i rośnie powoli. Zysk jest prawie zerowy. Produkt nie jest jeszcze dobrze znany na rynku, dlatego też sprzedaż rośnie powoli. Dystrybucja jest utrudniona. Potrzebne są duże nakłady, które zwrócą się dopiero w dalszych etapach rozwoju produktu. Nie mamy jeszcze korzyści ze skali produkcji, dlatego koszty jednostkowe są także wysokie. Ponadto ponosimy koszty prac projektowych i wdrożeniowych. Na tym etapie rentowność jest bardzo niska (czasami ujemna).

W tej fazie bardzo ważna jest współpraca i kontakt z klientem – zwłaszcza ten bezpośredni. Dlatego istotną rolę odgrywa promocja, która polega na informowaniu nabywców o walorach produktu i zachęcaniu ich do jego wypróbowania. Nabywcami są głównie tzw. „pionierzy", czyli ludzie przychylnie nastawieni do nowości.

W trakcie pierwszej fazy, czyli wprowadzania produktu na rynek, przedsiębiorstwo może zastosować jedną z kilku strategii marketingowych:

- strategię szybkiego „zbierania śmietanki";
- strategię wolnego „zbierania śmietanki";
- strategię szybkiej penetracji;
- strategię wolnej penetracji.

Strategia szybkiego „zbierania śmietanki" polega na ustaleniu przez przedsiębiorstwo wysokiej ceny produktu przy równoczesnym stosowaniu intensywnej reklamy i środków promocji. Bazujemy tu często na przekonaniu, że nowy produkt może w krótki czasie osiągnąć pozycję monopolistyczną, pod równoczesnym warunkiem nie produkowania takiego produktu przez konkurencję. Warunkiem koniecznym jest pozytywny wizerunek firmy w oczach nowych klientów i silna pozycja dotychczasowych produktów. Natomiast wysoka cena produktu pozwala na szybkie osiągnięcie zysku [21].

[21] I. Jonek-Kowalska, A. Michalak, Uwarunkowania efektywności produktu w fazie dojrzałości na przykładzie węgla kamiennego, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2013; 1998; R. Kłeczek, W. Kowal, Strategiczne planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2001; Ph. Kotler, Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2004, s. 335.

Strategia wolnego „zbierania śmietanki” polega na ustaleniu przez przedsiębiorstwo wysokiej ceny przy równoczesnej redukcji wydatków na reklamę. Ograniczenie kosztów na promocję można uzasadnić tym, że konsumenci są świadomi istnienia nowego produktu, albo firma posiada silną pozycję rynkową. Warunkiem wprowadzenia tej strategii jest pewność, że klienci zapłacą żądaną cenę za produkt i ograniczony popyt na ten właśnie produkt na rynku.

Strategia szybkiej penetracji polega na ustaleniu niskich cen przy jednoczesnych dużych nakładach na promocję. Jest to strategia bardzo kosztowna. Przedsiębiorstwo chce zwiększyć swój udział i dąży do szybkiej penetracji rynku. Warunkiem stosowania tej strategii jest silna konkurencja oraz wysoka wrażliwość konsumentów na ceny. Sprawdza się ona najlepiej przy rozległym rynku, ale o niewielkiej jego znajomości.

Strategia wolnej penetracji polega na ustaleniu niskich cen i na ograniczeniu wydatków na reklamę. Stosuję się tutaj filozofię długoterminowego osiągania zysku. Niskie ceny stymulują sprzedaż, co w dłuższym okresie pozwala osiągnąć odpowiedni poziom zysków oraz uzyskać efekt skali. Strategia ta najskuteczniejsza jest w rynku masowym, przy dużej wrażliwości nabywców na ceny. Zwykle stosuje się ją przy dużej konkurencji.

FAZA II – WZROST SPRZEDAŻY

Faza ta cechuje się szybkim wzrostem sprzedaży i zysku, co wynika z akceptacji produktu i zwiększania się liczby konsumentów. Występuje konieczność zwiększenia ilości produktu na rynku i miejsc jego sprzedaży. Na skutek coraz silniejszej konkurencji powstaje potrzeba ulepszania produktu.

Strategia marketingowa w fazie wzrostu sprzedaży polega na:

- umocnieniu pozycji na rynku;
- obniżeniu cen (zniechęcenie konkurencji do wejścia na rynek);
- udoskonaleniu dystrybucji;
- budowaniu lojalności klientów wobec produktu.

FAZA III – DOJRZAŁOŚĆ RYNKOWA

W fazie dojrzałości rynkowej sprzedaż osiąga szczyt, po czym następuje jej spowolnienie, które jest spowodowane nasyceniem rynku lub wypieraniem przez inny produkt. Jest to okres nabywania produktu przez stałych klientów, którzy wcześniej wypróbowali produkt, zaakceptowali go i chcą powtórzyć jego zakup. Klienci na tym etapie są mniej podatni na reklamę, dlatego większe znaczenie zaczyna mieć promocja. To właśnie obniżki mają zachęcać klientów do kolejnych zakupów. Przychód osiąga swój najwyższy poziom, a w końcowej części fazy dojrzałości zaczyna spadać.
Strategia marketingowa w tej fazie może być defensywna lub ofensywna. Strategia defensywna polega na utrzymaniu pozycji na rynku. Strategia ofensywna polega na zdobywaniu nowych segmentów rynku (składa się na nią strategia innowacyjna, która dąży do unowocześnienia produktów i wprowadzania coraz to nowych rozwiązań).

FAZA IV – SPADEK

Ostatnia faza to schyłek. Cechuje ją duży spadek sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa, na skutek umierania produktu. Jego przyczynami są najczęściej: pojawienie się licznych substytutów i nasilenie konkurencji, nasycenie rynku, postęp w technologii czy zmiany mody. W tej fazie produkt nabywają „maruderzy", czyli osoby negatywnie nastawieni na nowości rynkowe. Dotychczasowa reklama i promocje przestają działać na klientów. W tej fazie ogranicza się produkcję, dystrybucję i aktywizację sprzedaży. Większość firm wycofuje się po zużyciu wszystkich surowców, opakowań i zrealizowaniu wcześniejszych zamówień. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo ma niską zdolność konkurowania może zastosować „eutanazję", czyli natychmiast wycofać produkt z rynku (wyprzedaż ostatnich sztuk po obniżonych cenach i szybkie zniknięcie z rynku) [22].

Niekiedy można zastosować powtórny cykl życia produktu, jednak jest to przedsięwzięcie bardzo kosztowne i ryzykowne.

ANALIZA I ZNACZENIE CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

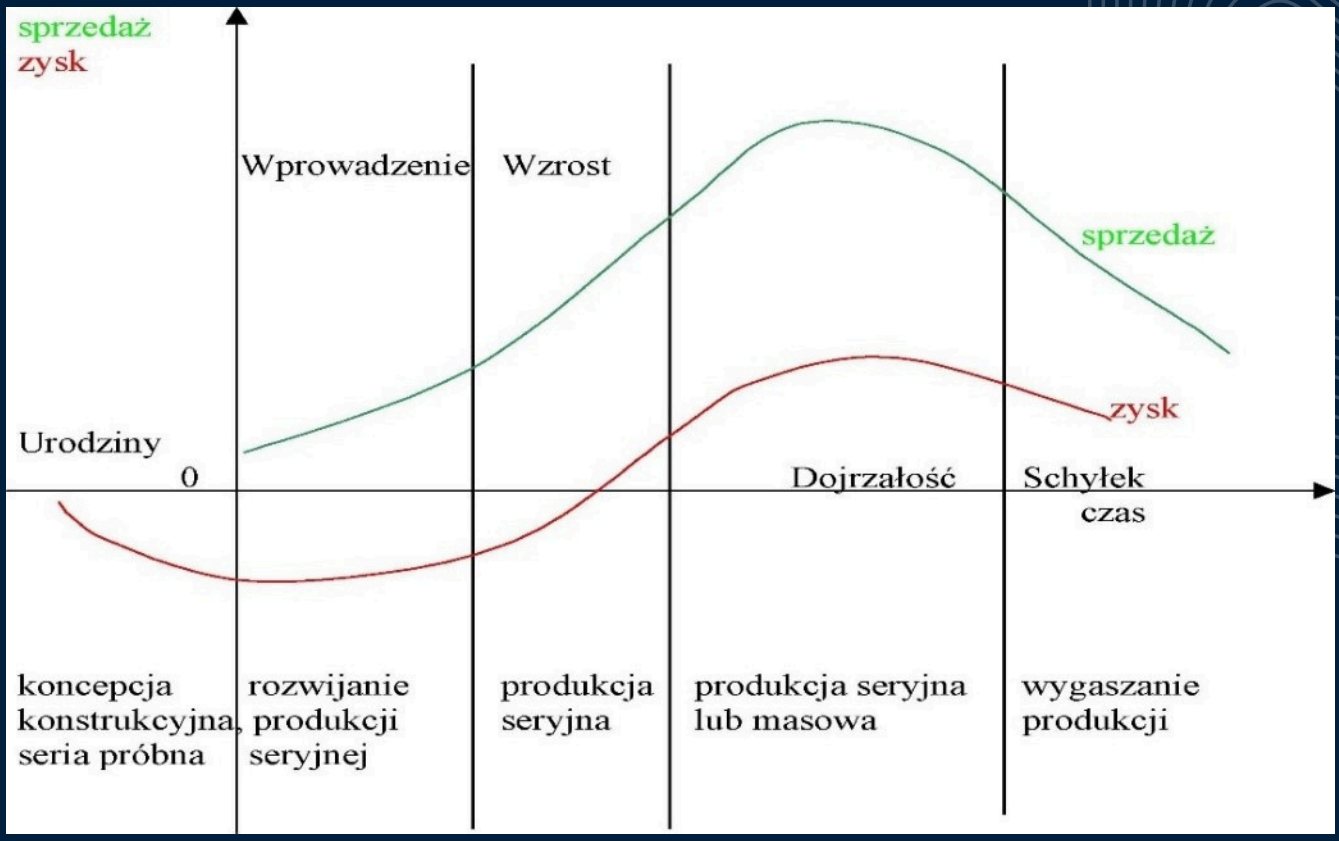
Analiza cyklu życia produktu jest sporządzeniem przykładowych wykresów cyklu życia, które miałyby pokazać przebieg sprzedaży produktu w czasie. Przeprowadzenie takiej analizy ma na celu zastosowanie nowoczesnego zarządzania produktami i wykorzystania w pełni ich możliwości [23]. Cykl życia produktu ma istotne znaczenie w opracowaniu strategii rozwoju firmy. Pomaga w planowaniu rozwoju produktu i pokazuje, że nawet najdoskonalsze produkty nie są obojętne na ciągłe zmiany potrzeb i gustów konsumentów.

W zależności od pozycji konkurencyjnej i cyklu życia sektora firma powinna wybierać odpowiednie działania – strategie. Strategie te będą uzależnione od pozycji konkurencyjnej firmy, która może być dominująca, silna, średnia, korzystna lub słaba. Wyróżnić można następujące strategie dla poszczególnych etapów cyklu życia:

- Strategia fazy wprowadzania,
- Strategia fazy wzrostu,
- Strategia fazy dojrzałości,
- Strategia fazy schyłkowej.

[22] K. Woźniak, System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
[23] Ph. Kotler, Marketing Management – Millenium Edition, Pearson Custom Publishing, New Jersey 2001.

SCHEMAT 13. CYKL ŻYCIA PRODUKTU



ŹRÓDŁO: G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, ANALIZA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA, PWE, WARSZAWA 1997, S. 48

Krzywa cyklu życia produktu przypomina kształt litery S i obrazuje typowy przebieg rozprzestrzeniania się nowego produktu na rynku. Granice poszczególnych faz wyznaczają punkty przegięcia krzywej popytu (sprzedaży) na dane produkty.

Faza przygotowania produktu obejmuje prace badawczo-rozwojowe (B&R) i budowę prototypów. W fazie tej ponoszone są nieraz duże wydatki, bez jakiegokolwiek zysku. Czas trwania bywa bardzo różny.

W fazie wprowadzania produktu pojawia się pierwsza sprzedaż, lecz zysk z tych produktów nie pokrywa zainwestowanych pieniędzy (kosztów). Produkt i technologia są intensywnie ulepszane. Producenci prowadzą intensywne działania marketingowe w celu powszechnego zaakceptowania wyrobu. Tempo wzrostu sprzedaży jest dość szybkie, lecz jej poziom nie jest wysoki.

Jeżeli produkt zostanie przyjęty przez rynek, następuje faza wzrostu, w której sprzedaż rośnie bardzo szybko i osiąga masowe rozmiary. Następuje dalszy postęp jakości wyrobu i technologii, co wraz ze wzrostem skali i nabywaniem doświadczenia czyni produkcję coraz bardziej rentowną.

Po pewnym czasie następuje nasycenie rynku i tempo wzrostu sprzedaży spada. Sprzedaż osiąga swoje maksimum (zerowe tempo wzrostu sprzedaży), a zysk jest maksymalny (produkt osiąga stadium dojrzałości). Pod koniec tego stadium rentowność zaczyna spadać. Gdy zauważa się szybsze tempo spadku sprzedaży i rentowności oznacza to produkt wszedł w fazę schyłkową.

Cykl rozwoju jest różny dla różnych produktów, tak pod względem czasu trwania, jak i sekwencji faz. W niektórych przypadkach faza schyłku zaczyna się po fazie wzrostu z pominięciem dojrzałości (moda). Niekiedy faza rozwoju powraca po okresie spadku (rowery, zegarki), natomiast dla niektórych produktów jest on bardzo długi. Dotyczy to zwłaszcza fazy dojrzałości, która dla pewnych produktów może trwać nawet stulecia (np. przemysł stalowy), a w przypadku innych miesiące (np. wyroby wysokiej techniki).

Należy zauważyć, że określenie skali popytu i jej zmian zdecydowanie nie wystarcza do oceny skali sprzedaży danej firmy w przyszłości, czyli jej udziału w rynku. Istnieje jeszcze wiele innych czynników kształtujących udział firmy w rynku, a najważniejszym z nich jest konkurencja.

Znajomość cyklu produktu pozwala na określenie prawdopodobnej skali popytu, tj. stwierdzenie czy rynek jest stabilny (i jak długo będzie), wzrostowy (z jakim tempem wzrostu – równomiernym bądź zmiennym, okresy zmian), czy kurczący się (z jakim tempem spadku i w jakim okresie). Analiza tendencji zmian popytu jest niezwykle istotna dla określenia strategii rozwoju firmy. Strategia penetracji rynku jest bardzo efektywna na rynku wzrostowym. Najlepszym momentem do wejścia na nowy rynek jest początkowa faza wzrostu. Dla kształtowania strategii rozwoju firmy ważne są również badanie reakcji konsumentów na zmiany jakości i cen produktów, jak też metod sprzedaży i serwisu. Wymaga to badań w zakresie marketingowych – kto jest naszym odbiorcą istniejącym i potencjalnym (segmentacja), jakie są jego preferencje, jakie ma i będzie miał możliwości zakupu (elastyczność cenowa popytu).

Firmy, które znają cykle życia produktów mają bardzo dobre podstawy do prawidłowego kształtowania swojego rozwoju.

Podkreślić należy, że czynnikiem najbardziej wpływającym na atrakcyjność sektora jest określenie prawdopodobnej skali popytu, tj. stwierdzenie czy rynek jest stabilny i wzrostowy (tempo zmian). Analiza tego typu znajduje najpełniejszy wyraz w cyklu życia produktu i stanowi o sensie istnienia (inwestycji) sektora wytwarzającego określone dobra.

UMIEJĘTNOŚĆ PROFILOWANIA, CZYLI INDYWIDUALNE PODEJŚCIE DO KLIENTA

W dobie intensywnego rozwoju internetu i technologii mobilnych, idealnym narzędziem do prowadzenia dwukierunkowej komunikacji są media społecznościowe. Za ich pośrednictwem można tworzyć angażujące treści, które sprzyjają wyróżnieniu się na tle konkurencji, zainteresowaniu odbiorców ofertą i budowaniu pozytywnego wizerunku. Po drugie odwiedzający profil mogą dzielić się swoją opinią i sugestiami. Taki feedback stanowi niezwykle cenne źródło wiedzy, które w przyszłości firmy mogą wykorzystać i na jego podstawie oferować produkty i usługi w pełni spełniające oczekiwania i potrzeby swoich klientów. Zatem w marketingu relacji kluczowa jest umiejętność profilowania, czyli indywidualne podejście do klienta. Zbieranie informacji o swoich konsumentach i tworzenie baz danych jest fundamentem tego typu działań. Przekaz będzie trafny tylko wtedy, kiedy będzie skierowany indywidualnie.

Aby ułatwić to zadanie, technologia informacyjna dostarcza firmom coraz to nowych narzędzi, takich jak oprogramowanie typu Customer Relations Management, czyli CRM. W ciągu ostatnich lat rozwinęły się też spersonalizowany mailing i reklama kontekstowa, dostosowana do indywidualnego profilu internauty. Niektóre marki jako swój główny motor działania przyjęły Customer Experience Management (CXM) – koncentrujący się na ogólnym doświadczeniu klienta. Tak działa m.in. amerykańska sieciowa kawiarnia Starbucks.

Zanim rozwinął się marketing relacji, firmy sprzedawały produkty. Dziś sprzedaje się markę, a razem z nią cały pakiet wartości. Przedsiębiorstwa nie celują już w portfele konsumentów, ale w ich serca – kluczowe są lojalność oraz szereg pozytywnych skojarzeń z marką. Jak przekonać ludzi, by kupili właśnie ten napój gazowany, mimo że jest podobny do masy innych, a na dodatek kosztuje nieco więcej? Marketing relacji odpowiada – powiąż go ze stylem życia. Konsumenci kupują określone rzeczy nie z powodu tego, kim są, ale kim pragną zostać [24].

[24] Marketing relacji - zaprzyjaźnij się z klientem! Online: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-marketing-relacji-zaprzyjaznij-sie-z-klientem.



Customer Experience Management (CXM) to podejście niezwykle zyskowne, ale przy tym trudne do wdrożenia. Skupia się na zarządzaniu doświadczeniem (wrażeniami, odczuciami) klienta. Na każdym etapie kontaktu z marką – od pierwszym wzmianek o niej od znajomych, czy rodziny, przez przeglądanie witryny lub odwiedzenie punktu handlowego, aż po obsługę po transakcji, związaną z pomocą techniczną, gwarancją i tak dalej.

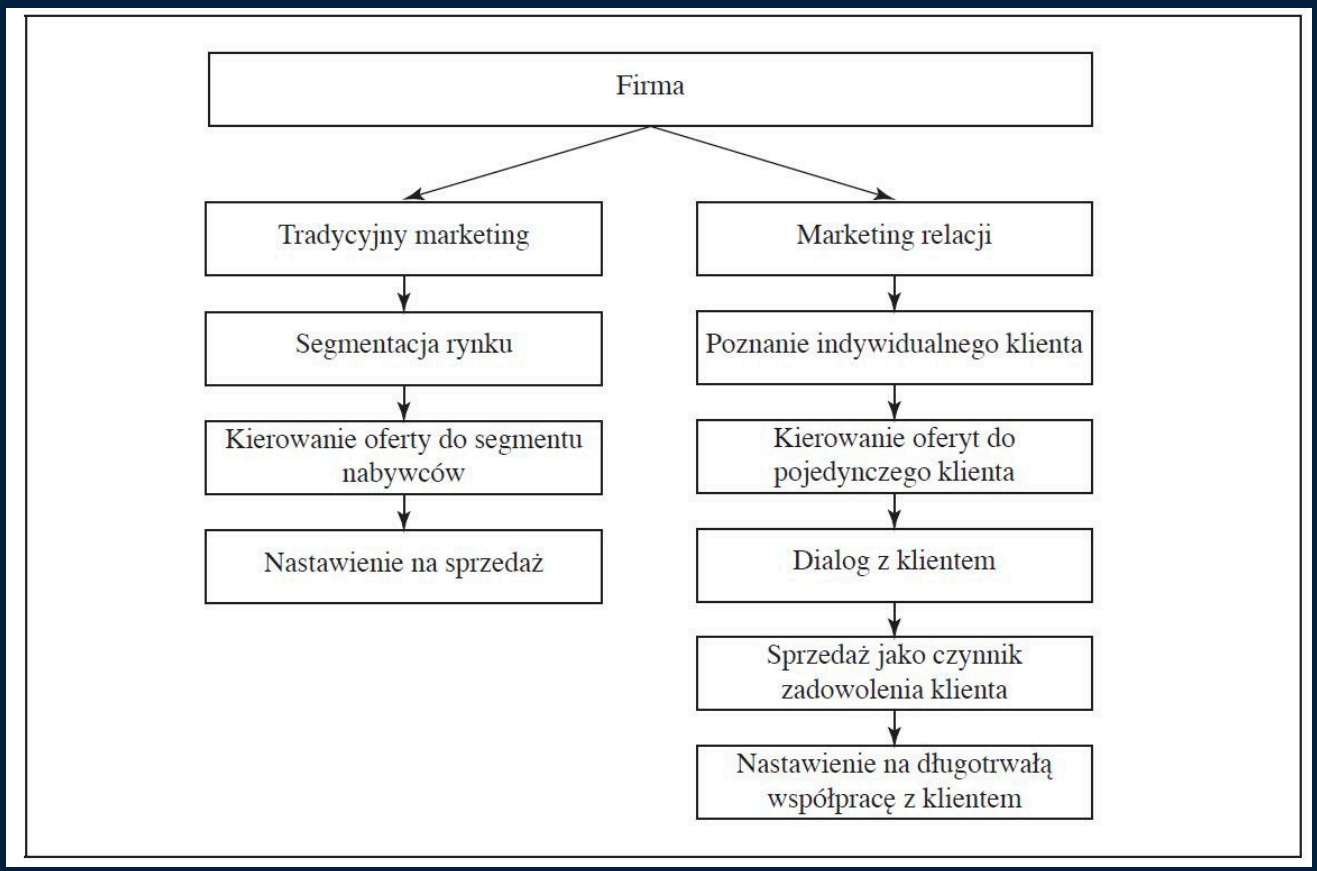
W jaki sposób Customer Experience Management pozwala oszczędzić na wydatkach reklamowych? Mechanizm jest prosty – klient jest bardzo zadowolony z obsługi i zakupionego towaru / usługi, więc (najprawdopodobniej) poleci ją innym, np. znajomym, członkom rodziny. Tak działa marketing szeptany, który jest znacznie tańszy od klasycznej reklamy zasięgowej, a potrafi być o niebo efektywniejszy.

Przykład: Z CXM od lat intensywnie korzysta słynna sieć kawiarń Starbucks – bazuje na pozytywnej opinii konsumentów, która wytwarza niezwykle korzystny wizerunek marki. Starbucks wszystkim kojarzy się z miłą obsługą, nowoczesnym wyglądem, czymś modnym i pożądanym. Patrząc przy tym na ceny produktów w tej kawiarni i niewielkie wydatki na promocję, widać gołym okiem, jak skutecznie działa orientacja na satysfakcję każdego klienta [25].

[25] Customer Experience Management - wrażenia klienta są najważniejsze. Online: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-customer-experience-management-wrazenia-klienta-sa-najwazniejsze.

Tradycyjny marketing to statystyczna segmentacja klientów grupowanych ze względu na wiek, wykształcenie, zarobki, przyzwyczajenia bądź zachowania zakupowe [26]. Segment docelowy w takiej sytuacji jest zawsze anonimowy, podobnie jak działania podejmowane w odniesieniu do wybranej grupy. Nie ma możliwości podzielenia klientów i podjęcia określonych działań w odniesieniu do tych najbardziej wartościowych. W efekcie projekty masowe bywają niezwykle kosztowne. Tego rodzaju marketing z reguły jest niewystarczający w stosunku do realizacji celów przedsiębiorstwa. Klient nie jest odpowiednio zmotywowany do bycia lojalnym wobec marek, jakie wybiera. W tym względzie marketing partnerski (relacji) stanowi istotną propozycję wzmacniania przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie działania prowadzą do redukcji kosztów, koncentracji na najbardziej znaczących klientach, rozpoznaniu ich preferencji oraz wzroście zadowolenia z produktów i świadczonych usług. W efekcie wypracowana zostaje trwała baza lojalnych klientów i tym samym wzmocniona bariera odejścia do konkurencji. Warto podkreślić, że marketing relacji wymaga także kooperacji wszystkich działów firmy. Budowanie wartości dla klienta powinno mieć miejsce na płaszczyźnie ekonomicznej, technicznej, społecznej i prawnej [27].

SCHEMAT 14. MARKETING TRADYCYJNY A MARKETING RELACJI



ŹRÓDŁO: A. DEJNAKA, CRM ZARZĄDZANIE KONTAKTAMI Z KLIENTAMI, HELION, GLIWICE 2002

[26] A. Dejnaka, CRM zarządzanie kontaktami z klientami, Helion, Gliwice 2002, s. 13.
[27] M. Jasiak, Marketing relacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2013; 905: 91-103.

W momencie wypracowywania relacji z klientami należy zwrócić uwagę na:

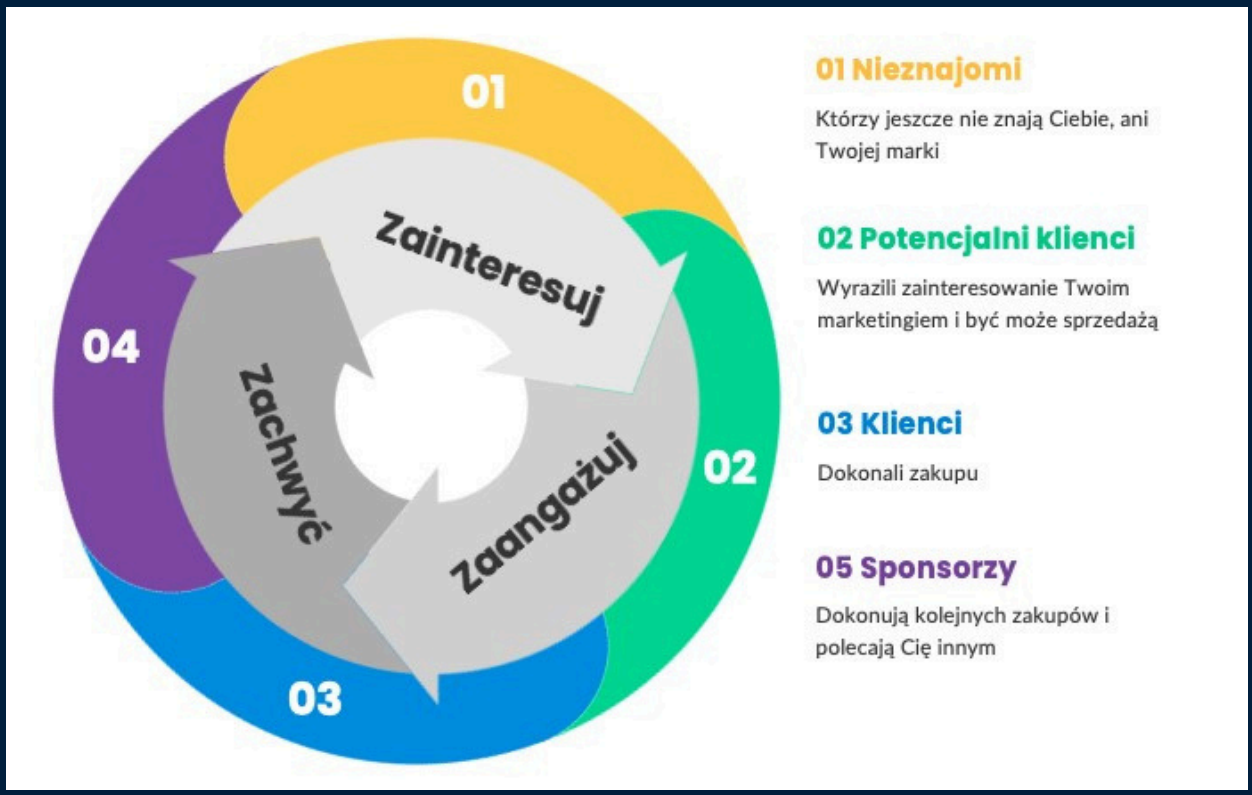
- charakter obecnych stosunków firma-klient w odniesieniu do tego, w jakim wymiarze można je polepszyć;
- precyzyjne zdefiniowanie tego, co stanowi wartość dla klienta;
- uważne wsłuchanie się w potrzeby i oczekiwania klientów;
- przeprowadzanie badań stopnia satysfakcji klientów z produktów firmy.

Powyżej wskazane elementy są bardzo ważne, ponieważ celem marketingu jest poznawanie i zrozumienie klienta tak dobrze, aby produkt lub usługa w pełni odpowiadały jego potrzebom. Jedynie firmy, które będą oferowały klientom wartość dodaną przy zachowaniu niezmienionego poziomu cen, nie znajdą się na przegranej pozycji.

Reasumując, marketing relacji w znacznej mierze:

- powinien opierać się na tworzeniu nowej wartości dla klienta;
- powinien opierać się na przyznaniu głównej roli indywidualnym klientom nie tylko w procesie zakupu, lecz także podczas określania rodzaju korzyści;
- wymaga od przedsiębiorstwa zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi tak, aby tworzyło wartość jakiej oczekuje klient;
- gwarantuje trwałą współpracę między nabywcą, a sprzedawcą;
- pozwala ocenić klientów na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych w całym okresie aktywności nabywczej;
- pomaga stworzyć łańcuch partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli z dostawcami, pośrednikami i akcjonariuszami.

SCHEMAT 15. BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM



ŹRÓDŁO: JAK BUDOWAĆ DOBRE RELACJE Z KLIENTAMI? ONLINE: HTTPS://WWW.CAMINA.PL/SPRZEDAZ/JAK-BUDOWAC-DOBRE-RELACJE-Z-KLIENTAMI/

1.4. EFEKTYWNOŚĆ PROCESU I DZIAŁU SPRZEDAŻY A EFEKTYWNE BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM (KONSUMENTEM)

Efektywność sprzedaży, zarówno procesu, jak i funkcjonowania działu to najważniejszy wskaźnik oceny funkcjonowania organizacji [28].
Efektywność sprzedaży powinniśmy postrzegać z dwóch perspektyw:

- Efektywności procesu sprzedaży, czyli organizację sprzedaży, drogę do rynku (Route To Market) warunki handlowe, logistykę sprzedaży, sposób obsługi klienta, koszty sprzedaży, przepływy finansowe;
- Efektywność działu sprzedaży, czyli pokrycie rynku, skuteczność wizyt / kontaktów handlowych, rezultaty osiągane przez zespół sprzedaży (ilościowe i jakościowe), koszty utrzymania vs. wartość dodana dla organizacji.



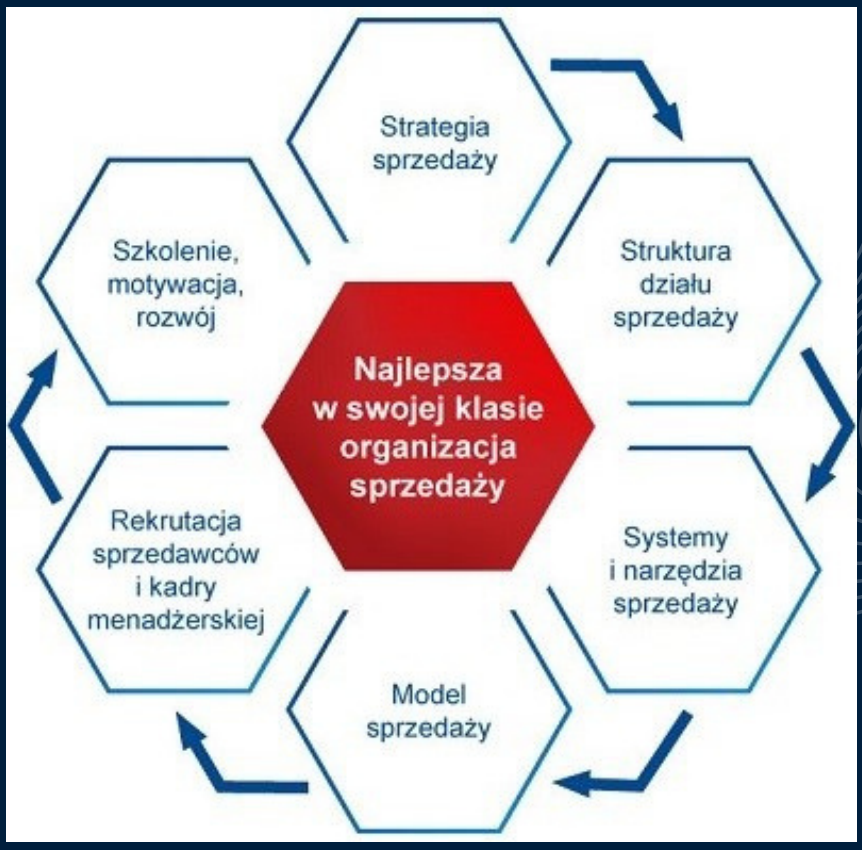
Sam proces pomiaru efektywności sprzedaży może być mniej lub bardziej złożony. Zależy od m.in. branży, skali organizacji, złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Zawsze jest procesem trudnym i odpowiedzialnym.

Jakie pytania stawiają sobie w tym świetle zarządy firm?

- Jak utrzymać lub zwiększyć pokrycie rynku, dostępność towarów lub usług dla konsumenta, np. poprzez pozyskiwanie nowych klientów?
- W jaki sposób zmniejszać udział tzw. utraconej sprzedaży?
- Jak pozyskiwać, motywować, rozwijać i zwiększać rezultaty sprzedawców?
- Jakie narzędzia pomiaru rezultatów stosować i jak efektywnie wykorzystywać pozyskane informacje do właściwego zarządzania sprzedażą? (CRM)

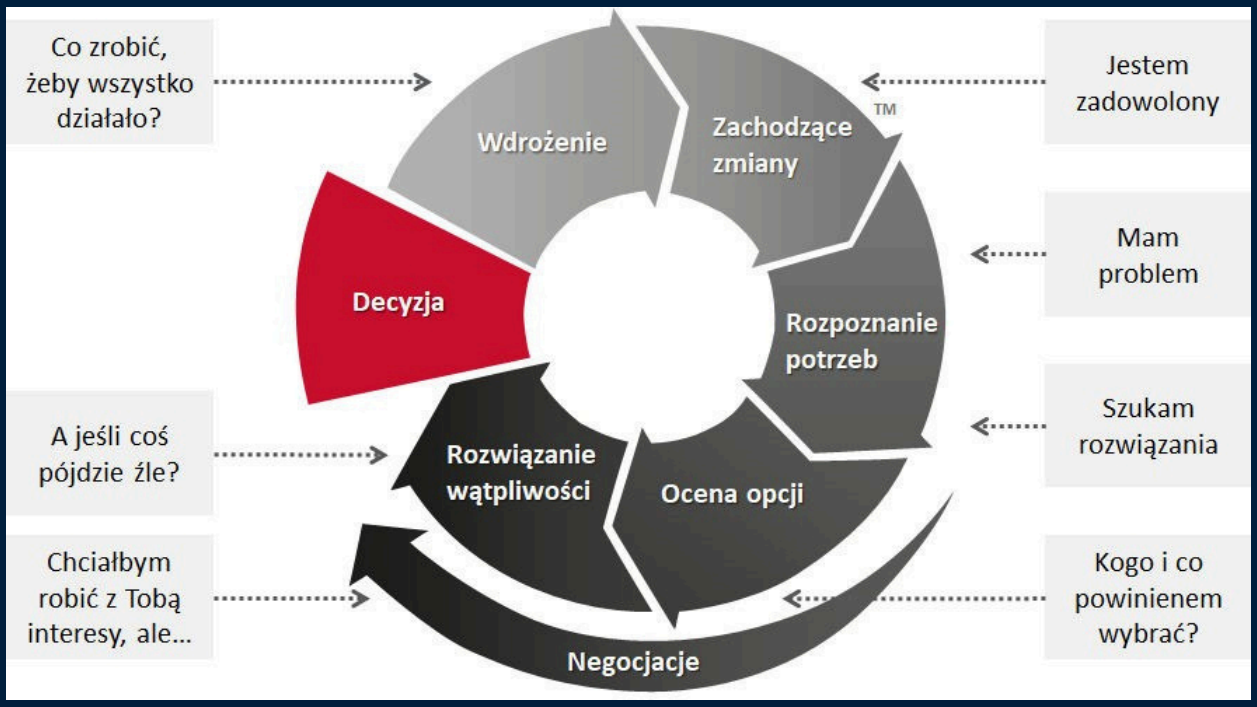
[28] Efektywność procesu i działu sprzedaży. Online: https://ibd.pl/doradztwo-i-badania/doradztwo-w-sprzedazy-i-marketingu/efektywnosc-procesu-i-dzialu-sprzedazy/.

SCHEMAT 16. MODEL EFEKTYWNEJ SPRZEDAŻY



ŹRÓDŁO: EFEKTYWNOŚĆ PROCESU I DZIAŁU SPRZEDAŻY. ONLINE: HTTPS://IBD.PL/DORADZTWO-I-BADANIA/DORADZTWO-W-SPRZEDAZY-I-MARKETINGU/EFEKTYWNOSC-PROCESU-I-DZIALU-SPRZEDAZY/

SCHEMAT 17. STRATEGIA EFEKTYWNEJ SPRZEDAŻY KOMPLEKSOWEJ



ŹRÓDŁO: STRATEGIA SPRZEDAŻY KOMPLEKSOWEJ B2B. ONLINE: HTTPS://WWW.MOVE4WARD.PL/ASMS-STRATEGIA-SPRZEDAZY/

Sam proces poprawy efektywności sprzedaży można ująć w następujących fazach: DIAGNOZA SYTUACJI => ANALIZA => PLAN WDROŻENIA => WDROŻENIE => POMIAR REZULTATÓW.

Nieefektywność handlowców, brak wsparcia innych działów, problem z kwalifikacją leadów, to powszechne wyzwania polskich firm. Sposobem na poradzenie sobie z nimi może być wprowadzenie podziału pracy w sprzedaży.

Jak tego dokonać i czy korzyści rekompensują tę niełatwą zmianę? Sprzedawcy większość czasu tracą na zadania, które mógłby wykonać ktoś inny – mniej kompetentny i tańszy. To zjawisko przeanalizował Justin Roff-Marsh [29], który nakłania firmy na całym świecie do przeprojektowywania swoich procesów sprzedażowych. Badanie Proudfoot, na które się powołuje, wykazało, że sprzedawcy na całym świecie poświęcają 11% czasu na sprzedaż (lwią część ich czasu pracy pochłaniają podróże i obowiązki administracyjne).

Justin Roff-Marsh stworzył specjalną metodę Sales Process Engineering SPE (inżynieria procesów sprzedażowych – synchronizacja marketingu i sprzedaży), która porządkuje działania zmierzające do optymalizacji procesów sprzedaży, poprzez podział pracy. Wdrożenie SPE w sprzedaży pozwala przenieść punkt ciężkości z indywidualnego działania w stronę koncentracji sił i synchronizacji różnych działań [30].

Jedną z najbardziej efektywnych metod sprzedażowych jest model door to door, czyli bezpośredni kontakt z klientem w jego miejscu pracy. Może on przybierać zróżnicowane formy, a wszystko zależy od specyfiki branży. Inaczej bowiem będzie wyglądał w branży rolniczej, a inaczej w branży hotelarskiej, spożywczej czy medycznej. Aby jednak sprzedaż przynosiła dobre wyniki, potrzebna jest współpraca pomiędzy handlowcem a jego menedżerem, polegająca nie tylko na kontrolowaniu efektywności, ale przede wszystkim na ich wspieraniu. W tym celu obie strony muszą mieć opracowaną metodologię wspólnej pracy w obszarach sprzedażowych [31].

> **Jak pisze Roff-Marsh „(...) biorąc pod uwagę, że funkcjonowanie całej organizacji – nie tylko sprzedaży – opiera się na założeniu o autonomii sprzedawcy, nie powinno dziwić, że sprzedawcy zawsze wybierają niezależność. Jeśli powątpiewasz w przyczynowość tego zjawiska, odpowiedz sobie na trzy proste pytania. 1. Kto ostatecznie odpowiada za utratę ważnej szansy sprzedaży? 2. Kto ostatecznie odpowiada za niezadowolenie ważnego klienta? 3. Kto ostatecznie odpowiada za klienta, który zalega z płatnościami? Związek między dysfunkcją a autonomią sprzedawcy jest łatwo dostrzegalny. Sprzedawcy poświęcają tak mało czasu na sprzedawanie, ponieważ mają wiele innych obowiązków rywalizujących o ich ograniczone zasoby czasowe. Ten nadmiar obowiązków wynika zaś stąd, że każdy sprzedawca w istocie samodzielnie pełni funkcję sprzedaży”.**

[29] J. Roff-Marsh, The machine, Greenleaf Book Group Press Austin, Texas 2015, s. 15-20.
[30] J. Koprowska, Jak podnieść efektywność sprzedaży dzięki podziałowi pracy? Online: https://www.ican.pl/b/jak-podniesc-efektywnosc-sprzedazy-dzieki-podzialowi-pracy/Pe2JW4nFl.
[31] P. Muzyczyszyn, Jak zwiększyć efektywność sprzedażową w terenie? Perspektywa handlowca i menedżera sprzedaży, „Skuteczna sprzedaż, Proces sprzedaży” 2018; 14. Online: https://www.nowa-sprzedaz.pl/artykul/jak-zwiekszyc-efektywnosc-sprzedazowa-w-terenie-perspektywa-handlowca-i-menedzera-sprzedazy.

MODEL 9 EFEKTYWNYCH KROKÓW SPRZEDAŻOWYCH

Sprawdzoną w praktyce metodologią sprzedażową, dającą konkretne efekty handlowe, jest model 9 kroków (schemat 16). Zarówno handlowiec, jak i menedżer podczas każdego etapu mają do wykonania konkretne zadania. Wspierając się, by osiągnąć jeden cel, zyskują trzy strony – klient, handlowiec, menedżer, a w sprzedaży o to właśnie chodzi.

SCHEMAT 18. MODEL 9 KROKÓW SPRZEDAŻOWYCH



Krok 1. – solidne przygotowanie się do spotkania
Krok 2. – efekt pierwszego wrażenia
Krok 3. – zbadanie oczekiwań i potrzeb klienta
Krok 4. – budowanie zaangażowania klienta podczas całego procesu handlowego
Krok 5. – zaprezentowanie oferty
Krok 6. – zbijanie obiekcji
Krok 7. – domykanie sprzedaży
Krok 8. – sprzedaż komplementarna
Krok 9. – budowanie długotrwałej relacji z klientem po bezpośredniej sprzedaży

ŹRÓDŁO: JAK ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ SPRZEDAŻOWĄ W TERENIE? PERSPEKTYWA HANDLOWCA I MENEDŻERA SPRZEDAŻY. ONLINE: HTTPS://WWW.NOWA-SPRZEDAZ.PL/ARTYKUL/JAK-ZWIEKSZYC-EFEKTYWNOSC-SPRZEDAZOWA-W-TERENIE-PERSPEKTYWA-HANDLOWCA-I-MENEDZERA-SPRZEDAZY

PRZYGOTOWANIE SIĘ DO SPOTKAŃ W TERENIE

Jeżeli spotkanie ma być efektywne i angażujące klienta, handlowiec powinien na nie przyjechać przygotowany. Stare powiedzenie handlowe mówi „Jeśli nie masz planu, planujesz porażkę”.

Przykład: Cel główny operacyjny: zaprezentowanie oferty nowemu klientowi. Cel wspierający: ustalenie, z jakich produktów konkurencji klient korzysta. Zebranie tych informacji i przeanalizowanie ich sprawi, że handlowiec na kolejnym spotkaniu będzie znał ofertę konkurencji oraz dowie się, jak mówić o własnych produktach, używając języka korzyści używanego przez klienta.

EFEKT PIERWSZEGO WRAŻENIA

Cechą charakterystyczną skutecznego handlowca pracującego w terenie jest umiejętność bardzo szybkiego odnajdywania się w sytuacjach mało przewidywalnych. Nastrój klienta, jego sukcesy i problemy stanowią na starcie spotkania zwykle niewiadomą. Do tego handlowiec powinien mieć świadomość, że prawdopodobnie w tym dniu może być którymś z rzędu przedstawicielem, który odwiedza klienta.

ZBADANIE OCZEKIWAŃ I POTRZEB KLIENTA

Efektywność spotkania handlowego to w głównej mierze zrozumienie tego, na czym klientowi zależy. Świetną do tego okazją jest pierwsze spotkanie z klientem, jak i kolejne. Handlowiec musi jednak wiedzieć, jakie cele realizuje. Powinien poprowadzić rozmowę w taki sposób, aby ustalić, jakie elementy i czynniki będą miały kluczowe znaczenie dla klienta przy podejmowaniu decyzji zakupowej. Podczas wizyt terenowych handlowcy popełniają kilka kluczowych błędów, które przekładają się na osiągane wyniki, m.in. nie pytają o sytuację klienta, mnożą niepotrzebnie pytania, nie czekają na pełną odpowiedź rozmówcy, nie zadają pytań pogłębiających.

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA KLIENTA

Każdy doświadczony handlowiec wie, że bardzo często oprócz dobrego produktu lub usługi trzeba umieć jeszcze budować zaangażowanie klienta. Tu handlowcom pomaga znajomość podstaw psychologii. Jeśli handlowiec potrafi rozpoznać osobowość klienta, jest się również w stanie do niego dostosować pod kątem jego sposobu myślenia i działania. Dodatkową metodą aktywizacji klienta jest wykorzystywanie wszelkiego rodzaju narzędzi wpierających. Należą do nich broszury, ulotki, gazety, katalogi, artykuły. To doskonała okazja do pokazania klientowi historii innych klientów.

ZAPREZENTOWANIE OFERTY

Gdy handlowiec pozna już oczekiwania i potrzeby swojego klienta, powinien przystąpić do zaprezentowania mu oferty w taki sposób, aby klient usłyszał odpowiedź na pytanie – Co ja z tego będę mieć? – czyli trzeba mu przedstawić realne korzyści.

Przykład: W trakcie jednej z wizyt handlowych obserwowałem handlowca, który świetnie opowiadał o produkcie. Budował wrażenie specjalisty. Jednak to nie od niego klient kupił produkt. Na spotkaniu był jeszcze jeden przedstawiciel handlowy. Znacznie mniej doświadczony, z dużo krótszym stażem. Jednak to on wziął produkt do ręki i zaczął mówić o nim tak, że klient słyszał cały czas korzyści, jakie będzie miał z zastosowania właśnie tego produktu. Handlowiec ten odpowiedział na faktyczne potrzeby klienta, wsłuchał się w to, na czym mu zależy i tylko na tym koncentrował swój język korzyści.

NIWELOWANIE OBIEKCJI KLIENTA

Najlepsi handlowcy lubią, kiedy klienci zgłaszają obiekcje. Stanowi to dla nich okazję do wzmocnienia rozmowy handlowej o kolejne argumenty sprzedażowe. Wiedzą, że jeśli klient przedstawia swoje obiekcje, zaczyna być zainteresowany. A to już przynajmniej połowa sukcesu. Model sprzedaży door to door daje jeszcze jedną przewagę w zakresie efektywności – możliwość bezpośredniej konfrontacji z klientem, który wyraża zastrzeżenia, co do oferowanej usługi lub produktu.

ZAMYKANIE SPRZEDAŻY

Domykanie transakcji to jeden z newralgicznych momentów w sprzedaży. Duży wpływ na powodzenie mają czynniki, które zostały wypracowane podczas kroków wcześniejszych. Na tym etapie handlowcy popełniają bardzo częsty błąd – chcą za wszelką cenę dokonać sprzedaży na pierwszym spotkaniu. A decyzja zakupowa klienta zdeterminowana jest również jego osobowością, nastawieniem, zaufaniem do nowego handlowca i jego produktów lub usług.

SPRZEDAŻ KOMPLEMENTARNA

Sprzedaż komplementarna w ostatnich latach stała się wręcz samodzielnym narzędziem w rękach handlowca. Towarzyszy ona praktycznie każdej branży. Dokładne przeszacowanie zysków z tego rodzaju działań wskazuje, że przy minimalnym wysiłku można uzyskać bardzo duży zwrot z inwestycji. Warunek jest tylko jeden – musi już być sprzedany produkt główny.

BUDOWANIE DŁUGOTRWAŁEJ RELACJI Z KLIENTEM

Wszystkie opisane powyżej działania nie zakładają jednorazowej sprzedaży, tylko budowanie długofalowej relacji. Stosując takie podejście, klient ewoluuje od tego niechętnego zakupom na pierwszej wizycie do tego, który sam poszukuje kontaktu z handlowcem.

Sprzedaż door to door jest jedną z tych metod, które stanowią częstą trudność dla handlowców. Dlatego, tak istotne są konsekwentne wdrażanie do swojego warsztatu wiedzy branżowej i autorefleksja nad własnym potencjałem sprzedażowym, bazując na powyższych 9 krokach. Efektem tych działań ma być model sprzedaży relacyjnej, w którym handlowiec sprawia, że klient poczuje się najważniejszy.

Przykład: Handlowiec z firmy X w wyniku rekonstrukcji regionów sprzedażowych otrzymał teren po poprzedniku, który miał opinię niedbającego o swoich klientów. Konsekwentna, solidna praca pozwoliła mu na zbudowanie z klientami relacji biznesowych opartych na dobrej znajomości i zaufaniu obu stron do siebie. Handlowiec nie stosował nacisków sprzedażowych, pamiętał o częstych telefonach z zapytaniami o to, co słychać u klientów i czy czegoś od niego potrzebują. Stał się częścią ich życia zawodowego.



TABELA 5. JAK ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ SPRZEDAŻY – ROLA MENEDŻERA SPRZEDAŻY I HANDLOWCA

Nazwa etapu sprzedaży	Rola menedżera sprzedaży	Wskazówki dla handlowca
Solidne przygotowanie się do spotkań w terenie	Wypracuj z handlowcem zasadę przygotowywania „trasówki" na cały tydzień. Dzięki temu jego praca będzie zaplanowana, a on sam będzie mógł się solidnie przygotować do spotkań. Weryfikuj, czy Twój handlowiec pracuje z danymi historycznymi zakupów. Około 85% handlowców deklaruje, że tak postępuje. Praktyka pokazuje, że robi to jedynie 16% handlowców. Sprawdź, czy Twój potrafi właściwie interpretować procesy zakupowe u klienta. Jeśli czegoś nie umie, naucz go tego. Naucz handlowca świadomej pracy z celami. Im lepiej będzie je znał i na nich pracował, tym łatwiej nauczysz go myślenia o sprzedaży w kategoriach celów długoterminowych, czyli strategicznych.	Planuj wizyty door to door na konkretny dzień pod kątem optymalizacji kosztów przejazdów. Pracuj w modelu minimum tygodniowym. Da Ci to duży komfort pracy, szczególnie w nieprzewidzianych sytuacjach. Zbierz i przeanalizuj wszystkie możliwe dostępne dane o klientach, do których jedziesz. Definiuj na każde spotkanie cele.

ŹRÓDŁO: JAK ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ SPRZEDAŻOWĄ W TERENIE? PERSPEKTYWA HANDLOWCA I MENEDŻERA SPRZEDAŻY. ONLINE: HTTPS://WWW.NOWA-SPRZEDAZ.PL/ARTYKUL/JAK-ZWIEKSZYC-EFEKTYWNOSC-SPRZEDAZOWA-W-TERENIE-PERSPEKTYWA-HANDLOWCA-I-MENEDZERA-SPRZEDAZY

OSIEM ELEMENTÓW OPERACYJNYCH DZIAŁAŃ, NA KTÓRE NALEŻY ZWRÓCIĆ UWAGĘ, BY GENEROWAĆ WZROSTY SPRZEDAŻY NOWYCH PRODUKTÓW / USŁUG

- Zadawaj pytania klientom, słuchaj ich i poznawaj

Jak zwiększyć sprzedaż? Słuchając swoich klientów, rozpoznając prawidłowo ich potrzeby i wiedząc, czego od Ciebie oczekują. Skup się, więc na kliencie, nie zamykaj się na jego wymagania czy sugestie [32]. To właśnie one pozwolą Ci stworzyć optymalną ofertę i zapewnią najwyższy standard świadczonych usług. A jeżeli nie jesteś w stanie spełnić oczekiwań klienta, po prostu zapytaj go, jak możesz to zrobić. Poznanie swojego klienta jest dla Ciebie najważniejszym krokiem do tego, by móc skutecznie spełnić jego oczekiwania. Bo jak mówi pewna mało znana maksyma „Prawdziwą sztuką sprzedaży jest udzielać klientom odpowiedzi na pytania, których wcale nie zadali".

- Zadbaj o odpowiednią obsługę klienta

Kompleksowa, profesjonalna obsługa klientów pozwoli Ci zbudować ich zaufanie i pozytywny wizerunek marki, co z kolei wpłynie na wzrost sprzedaży. Zadbaj o odpowiednie szkolenie pracowników, skorzystaj ze specjalnego systemu CRM i spraw, aby każdy Twój klient mógł znaleźć u Ciebie zarówno odpowiedni produkt/usługę, jak też pomoc w przypadku jakiegokolwiek problemu.

- Jak zwiększyć sprzedaż? Zadbaj o swoją stronę internetową

Strona internetowa to dzisiaj najlepsza wizytówka każdej firmy. W związku z tym musisz zadbać, aby była ona wystarczająco profesjonalna, zawierała pełen opis oferty, a także informacje o firmie. Wyposaż ją w niezbędne dla klienta treści i narzędzia. Ponadto, podaj mu dane do kontaktu, a także skorzystaj z wielu marketingowych sposobów na zwiększenie sprzedaży, np. przyciski Click To Action, banery czy slidery.

[32] Jak zwiększyć sprzedaż? To nie takie trudne! Online: https://mtc.pl/jak-zwiekszyc-sprzedaz/.



- Postaw na content

Wysokiej jakości treść pozwala dzisiaj przekazywać klientowi informacje, zachęcać go do skorzystania z oferty, a także budować pozycję autorytetu w branży. Zadbaj o to, by wszystkie informacje, przekazywane klientowi za pomocą strony internetowej czy social media, zawierały doskonałe teksty, zdjęcia czy dokumenty.

- Korzystaj z newsletterów

E-mail marketing często daje odpowiedź na pytanie „Jak sprzedawać więcej?”. Dzięki niemu dotrzesz do ogromnej liczby klientów i zaprezentujesz im ofertę czy promocje. Pamiętaj, by zgromadzić kontakty wyłącznie do potencjalnych klientów.

- Zaoferuj atrakcyjne warunki współpracy

Przedłużona gwarancja, gratisy, rabat na kolejny produkt czy możliwość zaproponowania alternatywy to sposoby na to, by zanotować wzrost sprzedaży. Zadbaj o to, by Twoje oferta była kompletna i reprezentowała najwyższą jakość. Dzięki temu zaproponujesz swojemu potencjalnemu klientowi więcej niż konkurencja.

- Analizuj rynek i twórz grupy docelowe

Jeżeli chcesz poznać odpowiedź na pytanie „Jak zwiększyć sprzedaż?”, kieruj swoje oferty do odpowiednich grup docelowych. Stwórz sylwetkę swojego potencjalnego klienta i odszukaj go. Tylko dzięki temu uda Ci się zainteresować ofertą większą liczbę osób.

- Zapewnij indywidualną obsługę

Skupiaj się na każdym kliencie i nie zbywaj tych, którzy aktualnie nie generują dużych przychodów. Nawet ten mniejszy klient jest istotny, bo z jednej strony może zamówić więcej w przyszłości, a z drugiej pozostawi po sobie opinię o Twojej firmie. Jeżeli będzie ona negatywna, może mieć to poważne konsekwencje dla prowadzonego przez Ciebie biznesu?



UPROSZCZONY SCHEMAT WDROŻENIA NOWEGO PRODUKTU LUB USŁUGI:

1.Zdefiniowanie produktu:

- co chcemy zaoferować?
- na jakie potrzeby klientów produkt/ usługa ma odpowiadać?
- jakie ma przynosić korzyści, dlaczego klienci mają go kupować?
- jaki wpływ będzie miał nowy produkt na sprzedaż obecnej oferty firmy?

2.Określenie potencjału rynkowego:

- jaki popyt?
- dlaczego klienci mają wybrać ten produkt, a nie inny (przewaga konkurencyjna)?
- do kogo idziemy z ofertą i w jaki sposób, jak ma ona wyglądać względem innych dostępnych na rynku (segmentacja i pozycjonowanie)?

3. Zaplanowanie prac wdrożeniowych:

- kto i co? (określenie ról i odpowiedzialności)
- co i kiedy? (harmonogram)

4.Opracowanie pełnej specyfikacji produktu / usługi:

- jak wyglądają kwestie techniczne, uwarunkowania prawne, itd.?
- jak mają przebiegać główne procesy (wytwarzania, logistyki, sprzedaży i obsługi klienta, raportowania i zarządzania)?
- jak ma wyglądać produkt w przyszłości? – opracowanie „mapy drogowej” rozwoju produktu/usługi

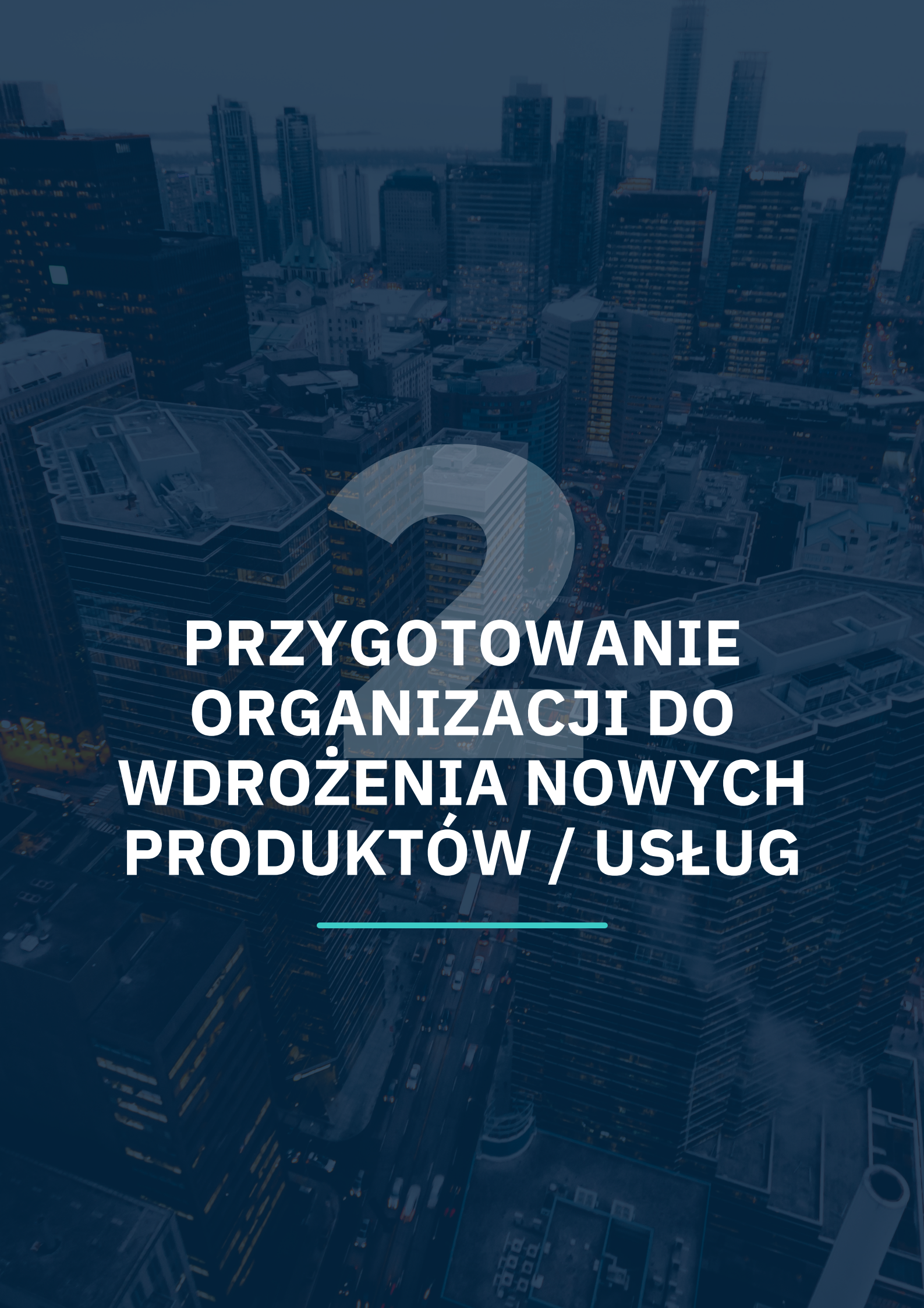
5. Stworzenie szczegółowego biznes planu:

- w jaki sposób projekt ma być finansowany, ile wynosi budżet, jakie są planowane koszty i przychody w czasie, stopa zwrotu, opłacalność?
- jaki mamy plan marketingowy na zdobycie rynku (polityka cenowa, dystrybucja, plan promocji, itd.)?
- jakie cele stawiamy i jak będziemy je mierzyć?
- co może negatywnie i pozytywnie wpłynąć na powodzenie projektu, jak ograniczyć ryzyka oraz wykorzystać pojawiające się szanse?

6. Przygotowanie produktu / usługi do sprzedaży:

- czy mamy gotowy produkt/ usługę?
- czy są zatwierdzone i znane procedury?
- gotowe, ale czy to działa? – testy
- czy wszystkie komórki organizacyjne firmy potwierdzają gotowość do rozpoczęcia sprzedaży?

7. Wdrożenie komercyjne.



2

PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI DO WDROŻENIA NOWYCH PRODUKTÓW / USŁUG

2.1. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PROCESIE WDRAŻANIA NOWYCH PRODUKTÓW / USŁUG

Zmiana to wszelkiego rodzaju przekształcenia zachodzące (wprowadzane) w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. To tak naprawdę rozwój i jednocześnie dostosowywanie, dokonujące się po wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Zmiana ma na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania danej organizacji, często optymalizacji działań lub – co ma pejoratywny wydźwięk – reorganizacji. Zmiana jest uważana za synonim innowacji lub – co może lepiej brzmi – dynamiki i dojrzałości organizacyjnej. Należy pamiętać, że zmiana jest procesem ciągłym. Jej wprowadzenie powinno cechować się celowością, a więc założeniem wystąpienia czegoś pożądanego – jakiegoś celu.

Kiedy identyfikujemy zmianę w organizacji? Wtedy, kiedy pojawi się istotny czynnik zewnętrzny i/lub wewnętrzny, wymuszający wprowadzenie modyfikacji. Takim czynnikiem jest np. zmiana przepisów. Ze zmianą mamy również do czynienia, gdy chcemy uzyskać coś nowego, innego, zmieniającego dotychczasowy porządek, który nas męczy, przeszkadza lub utrudnia działania. Mamy, zatem do czynienia z zarządzaniem procesami i ich mapowaniem, jaki i reorganizacją.



SCHEMAT 19. PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – ASPEKT ORGANIZACYJNY I PRACOWNICZY



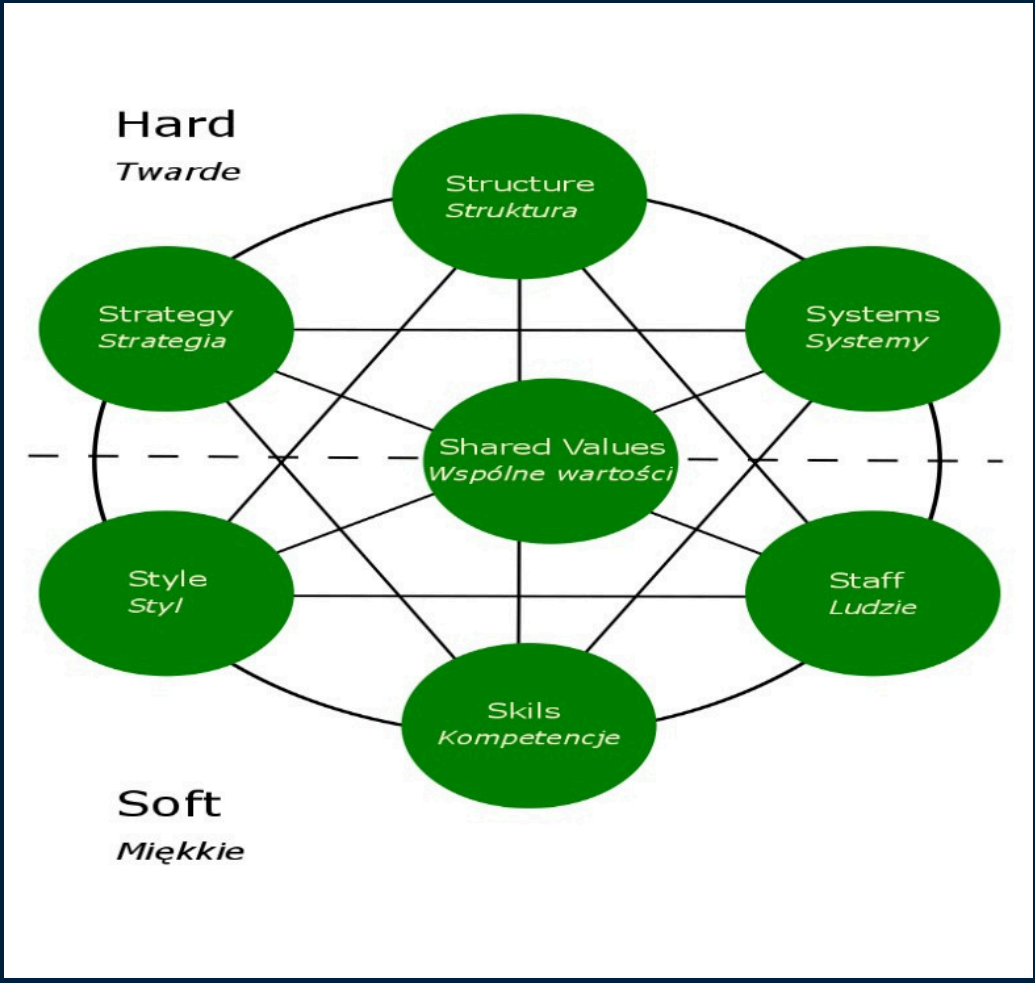
ŹRÓDŁO: BEYOND CONSULTING. ONLINE: HTTPS://TOMASZDOMANSKI.EU/TMP/ZARZ-DZANIE-ZMIAN---1.HTML

Zatem:

- wszystkie modele wprowadzania zmian są do siebie podobne – wskazują na niemal te same zależności i warunki (np. analiza, projektowanie i kontrola zmiany);
- proces zmian powinien być procesem etapowym, ale zadania w danym etapie mogą być realizowane równolegle;
- proces wprowadzania zmian powinien być świadomy, zaplanowany i efektywny w działaniu;
- wprowadzenie zmiany nie jest proste, zawsze będzie związane z trudem, wysiłkiem i – na krótszy lub dłuższy czas – spadkiem efektywności;
- zmiana powinna być dobrze zakomunikowana (szkolenia wewnątrzorganizacyjne);
- reorganizacja nie zawsze jest synonimem zwolnień pracowników, to np. konieczność zdobycia przez pracowników nowej wiedzy, nowych umiejętności, to zmiana stanowiska i zakresu odpowiedzialności.

Projektując zmianę, należy otwarcie mówić o spadku jakości, o spowolnieniu pracy przez określony czas. Warto, więc zastanowić się nad identyfikacją naszej zmiany pod kątem jej wpływu na organizację. Można dokonać diagnozy potencjału organizacyjnego, bazującego np. na modelu 7-S (T. Person, R. Waterman, J. Philips). Pozwala on systemowo podejść do obu czynników – zadajemy sobie proste pytanie, jak np. planowana zmiana w obszarze strategii, wpłynie na styl działania czy na pracowników i ich umiejętności. Chcąc wprowadzić np. nowy system do zarządzania przedsiębiorstwem, musimy przeanalizować pozostałe sześć „S". Musimy zastanowić się, jak zmiana w systemach, wpłynie na naszą strukturę organizacyjną, na strategię działania firmy, na wspólne wartości, na styl działania, na umiejętności pracowników i na nich samych. Nie pomijamy żadnego „S" – każdy obszar wymaga przemyślenia. Tylko taka analiza pozwala znaleźć wszystkie możliwe zależności i w dużym stopniu przygotować się na efekt studni.

SCHEMAT 20. MACIERZ 7S



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE H. ROBERT, JR. WATERMAN, J. THOMAS I WSP., STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION, THE MCKINSEY QUARTERLY SUMMER 1980

Ludzie w procesie zmian to najważniejszy czynnik wpływający na osiągnięcie celu. Po pierwsze, zachowania pracowników przesądzają o powodzeniu lub porażce (opór przed zmianami). Po drugie, tak duże znaczenie czynnika ludzkiego wynika z faktu, że to ludzie tworzą organizację, że to dzięki nim funkcjonuje, zdobywa nowych klientów, rozwija się.

Trzeba pamiętać, że pracownicy muszą zrozumieć i zaakceptować zmianę oraz przyjąć nowe zadania i je realizować zgodnie z założeniami. Każdą zmianę należy rozpatrywać z perspektywy pracowników, których ona dotknie.

Ze zmianami mamy do czynienia na każdym kroku. Każda organizacja jest inna – posiada swoją niepowtarzalną historię, styl działania, wiedzę i umiejętności (know-how) i wizję przyszłości. Nie ma jednej, optymalnej metody przeprowadzenia zmian. Są pewne zasady, modele, wskazówki, zalecenia, które możemy wykorzystać. Jest to możliwe poprzez m.in. zrozumienie sposobu, w jaki działają ludzie.

SCHEMAT 21. ZARZĄDZANIE ZAMIANĄ W UJĘCIU 8 KROKÓW KOTTER'A



ŹRÓDŁO: ADAPTIVE SOLUTIONS AND ADVISORY GROUP. ONLINE: HTTPS://ADAPTIVESAG.COM/PL/38-ZARZADZANIE-ZMIANA-ORAZ-COACHING.HTML

2.2. JAK WDROŻYĆ ZMIANĘ - ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PRAKTYCE?



- **Komunikacja o nadchodzących zmianach**

Jak komunikujemy zmianę wewnątrz firmy, a jak na zewnątrz? Jakimi kanałami? W jaki sposób? Czy docieramy do wszystkich (szczególnie pracowników)? Jaki obraz transformacji kreujemy?

- **Uzasadnienie zmiany**

Dlaczego chcemy wprowadzić zmiany? Jakie przynoszą korzyści dla całej organizacji, a jakie dla poszczególnych działów / zespołów / pracowników? Jakich rezultatów może spodziewać się otoczenie firmy (klienci, kontrahenci, partnerzy)?

- **Informowanie o jej przebiegu**

Czy wszyscy pracownicy firmy są zapoznani z procedurami? Czy wiedzą, jak wyglądają kolejne etapy wdrażania reform? Czy wiedzą w jaki sposób mogą uzyskać wsparcie? Czy wiedzą, jaka jest ich rola w kontekście zmian? Czy pracownicy mają poczucie uczestnictwa w zmianie nie tylko na poziomie jej realizacji, ale również w procesie jej projektowania?

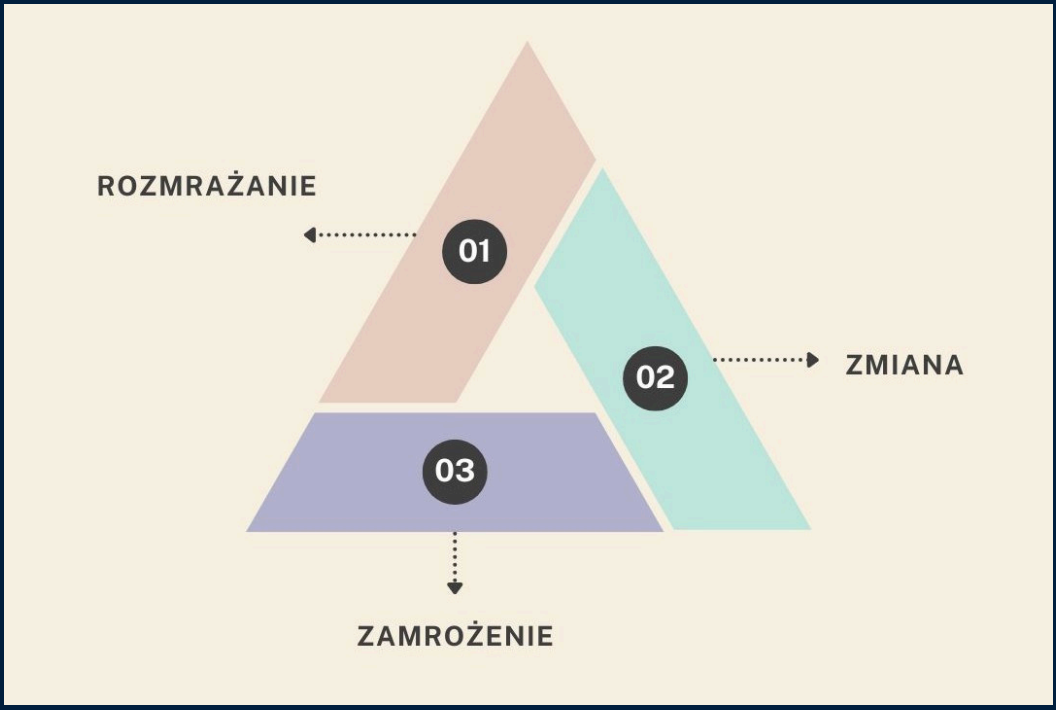
- **Informowanie o rezultatach**

Czy pracownicy wiedzą, jak zakończył się proces technicznego wdrażania zmian? Czy zapewniliśmy im możliwość oceny i pozostawienia nam uwag dotyczących zmian, by czuli się częścią tego procesu?

2.3. WDROŻENIE NOWYCH USŁUG, JAKO ZMIANA W ORGANIZACJI

Aby zmiana była we właściwy sposób zaprojektowana, a następnie przeprowadzona, należy wziąć pod uwagę jej przebieg. Lewin [33] zaproponował trzystopniowy model udanych zmian. Sukces powinno się osiągnąć wtedy, gdy zarządza się w odpowiedni sposób poszczególnymi krokami. Poszczególne ogniwa procesu zmian prezentuje schemat 20.

SCHEMAT 22. MODEL ZMIAN



[33] K. Lewin, Group decision and social change [in:] T. Newcomb, E. Hartley, Reading in social sychology. New York 1947.

Pierwsza faza to rozmrażanie. Następuje tu zaburzenie stabilności obecnie dominujących postaw i zachowań. Na tym etapie powinno się wytworzyć postawę gotowości do zmian, uświadomić jej potrzebę i poddać w wątpliwość dawne przyzwyczajenia. Proces ten musi uwzględniać nieodłączne, właściwe dla zmiany zagrożenia. Prawidłowy przebieg cyklu zależny jest od akceptacji całej zmiany. Należy, więc „rozmrozić" obecnie panujące normy, standardy, przyzwyczajenia, a dopiero w następnej kolejności wdrażać samą zmianę.

Poziom gotowości organizacji do zmian można zmierzyć za pomocą formuły zaproponowanej przez D.B. Gleichera [34]:
C = (A x B x D) > X, gdzie:

- C – gotowość do zmiany,
- A – poziom niezadowolenia z istniejącego stanu,
- B – jasno określony i dostatecznie atrakcyjny stan pożądany (cel, przewidywane efekty),
- D – pierwsze praktyczne działania w kierunku pożądanym,
- X – koszty zmiany (emocje, energia, wysiłek, nakłady finansowe).

Gotowość do zmiany wystąpi wtedy, gdy koszt nie będzie zbyt duży. Przedsiębiorstwo ma z taką sytuacją do czynienia w przypadku, gdy:

- Niezadowolenie z dotychczasowego stanu jest dostatecznie silne.
- Przyszły stan jest ściśle określony i dostatecznie atrakcyjny.
- Można podjąć praktyczne działania prowadzące do pożądanego stanu.

Drugą fazą jest sama zmiana. Na etap ten składa się samo wdrożenie procesu zmian, co jest uzależnione m.in. od struktury organizacji, zachodzących w niej zależności i procesów.

Trzecia faza to tzw. stabilizacja i zamrożenie. Jest faza kończąca proces zmiany. Oczekuje się tutaj ponownego „zamrożenia" zmian, by mogły się one przez pewien czas utrzymać. Następuje tutaj proces normalizacji, scalania wielu zaistniałych form zachowań. Stają się one nowymi standardami pracy pracowników.

Patrząc przez pryzmat powyższych rozważań, wdrożenie nowych usług w Lubelskim Parku Naukowo-Technologicznego jest niewątpliwie dokonaniem zmiany w tej organizacji. Jednocześnie jest realizacją konkretnego, opisanego projektu. Celem głównym projektu jest wzrost efektywności i jakości współpracy instytucji otoczenia biznesu oraz MŚP z woj. lubelskiego działających w obszarach inteligentnych specjalizacji województwa (Biogospodarka, Medycyna i zdrowie, Energetyka niskoemisyjna, Informatyka i automatyka) poprzez szkolenia dla pracowników Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego S.A. oraz dostarczenie po zakończeniu projektu minimum 32 przedsiębiorstwom specjalistycznych usług doradczych w zakresie wdrażania nowych usług i produktów.

[34] Cyt. za: J. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 2007.

2.4. SPECYFIKA I ROLA PROCESÓW ZACHODZĄCYCH PODCZAS WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJI



Na początku wdrażania każdej nowej metody projektu czy narzędzia pracownicy mogą przechodzić różne fazy. Dlatego tak bardzo ważne jest zdefiniowanie poszczególnych faz. Określenie, w jaki sposób i kiedy przedstawimy wdrażanie nowego narzędzia zależy od fazy, w której znajdują się pracownicy z objętego obszaru. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia załodze jest działaniem, które zawsze przynosi sukces.

Fazy, w których mogą być pracownicy podczas wdrażania zmian:

- Negacja,
- Złość,
- Strach,
- Opór,
- Dekoncentracja,
- Adaptacja,
- Odzyskanie równowagi,
- Działanie,
- Inicjatywa.

Aby zapewnić wsparcie podczas fazy negacji, należy:

- Dokładnie wyjaśnić, na czym polegają zmiany,
- Przekazywać fakty i każdemu przekazywać takie same informacje,
- Rozróżnić, co można, a czego nie można negocjować.

ZALECENIA W ZAKRESIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA ZMIANĄ:

1. Pozwól pracownikom wyrazić emocje.
2. Bądź otwarty na ich odczucia.
3. Nie obiecuj, że wszystko będzie dobrze.
4. Wyjaśnij korzyści oraz kolejne kroki.
5. Nie pozwól się wyizolować.
6. Kieruj i potwierdzaj postawy sprzyjające zmianom.
7. Przypomnij wszystkim, jaki jest cel.
8. Podkreśl i zaakceptuj fakt, że pojawią się pewne błędy.

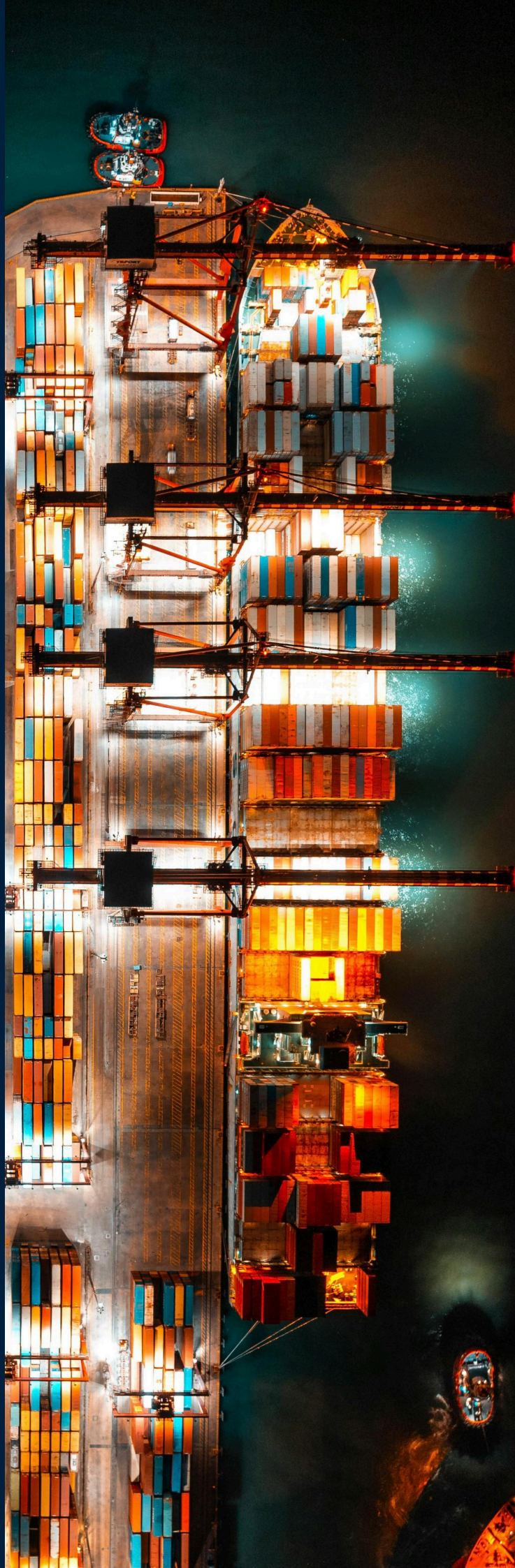
Coraz częściej menedżerowie traktują zmiany nie tylko, jako szansę, ale wręcz dostrzegają ich konieczność. Współczesne funkcjonowanie organizacji kształtuje się w tzw. triadzie: selekcja – kompensacja – zmiana. Elementy te tworzą trzy podstawowe filary istnienia organizacji. Zmiany organizacyjne można podzielić na ilościowe i jakościowe. Pierwsze wskazują różnice w wielkości jednego lub kilku parametrów, drugie natomiast wskazują na nowe zachowania, właściwości i reakcje wyróżnionego systemu. Rozwój traktowany jest w kategoriach pozytywnych zmian, dotyczących danego celu, jakie udało się osiągnąć. O wzroście lub degradacji mówimy wtedy, kiedy mamy do czynienia ze zmianami ilościowymi.

Możliwość przewidywania zmian to problem, jaki stwarza ich wprowadzenie. Ze względu na tą kwestię zmiany podzielić można na reaktywne i proaktywne. Zmiany reaktywne przeprowadza się metodą analizy i diagnozy. Aby znaleźć najlepsze rozwiązanie trzeba najpierw rozpoznać istniejący stan oraz ewentualne słabości organizacji. Szybkość i stosunkowo niskie koszty, to zasadnicze zalety zmian reaktywnych. Niestety zauważono, że w miarę, jak potrzeba zmian staje się bardziej oczywista, rosną koszt reagowania. Warto zadbać o odpowiedni czas na wprowadzenie zmian, gdyż im dłużej się zwleka, tym skuteczność zmian spada. Przy zmianach proaktywnych poszukiwanie optymalnego rozwiązania poprzedza skonstruowanie modelu opartego na syntezie. Tworzy się go, jako prognozę, nie stanowi on odzwierciedlenia jakiegoś konkretnego obiektu. To rezultat twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych. Powoduje to, że może być zastosowany dopiero w przyszłości. Jest, więc procesem heurystycznym. W ograniczonym zakresie można w tym przypadku przyjmować za podstawę zjawiska i obiekty już istniejące.

W zarządzaniu zmianą zwykle wyróżnia się pięć kroków [35]:

- rozpoznanie przyczyny wskazującej na potrzebę zmian,
- sprecyzowanie punktu końcowego lub „gdzie chcemy się znaleźć”,
- planowanie przeprowadzenia zmiany,
- wdrożenie zmian,
- zapewnienie, iż zmiany będą trwałe.

Skuteczne zarządzanie zmianą obejmuje zmiany na poziomie personalnym, na przykład zmiany w nastrojach lub procedurach. Stąd do przeprowadzenia skutecznych zmian są potrzebne umiejętności zarządzania personelem, jak np. motywowanie. Inne czynniki wywierające ważny wpływ na sukcesy w zarządzaniu zmianą to styl przywódczy, komunikacja i jednolite pozytywne nastawienie do zmian wśród pracowników. Restrukturyzacja procesu biznesowego jest jednym z rodzajów zarządzania zmianą. Obejmuje ono przetworzenie procesów wewnątrz organizacji w celu podniesienia skuteczności funkcjonowania. Promotorzy zmian to takie osoby w organizacji, które są przywódcami i mistrzami procesu zmian [36].



[35] E. Rasiegel, P. Friga, Umysł McKinsey, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa 2004; A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996.
[36] J.R. Turner, V. Kristoffer, L. Thurloway, The project manager as change agent. Proceedings of the 2002 Australian Institute of Project Management 2002; E. Wiącek-Janka, Zmiany i konflikty w organizacji, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006; A. Zarębska, Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.

SCHEMAT 23. PROCES WDROŻENIA NOWEGO PRODUKTU

Główne etapy / Jednostki organizacyjne	Wstępne spotkanie konsultacyjno-produktowe	Przygotowanie dokumentu „Opis produktu”	Opracowanie planu komunikacji	Ustalenie zasad sprzedaży i	Ustalenie zasad raportowania sprzedaży	Stworzenie finalnego harmonogramu wdrożenia	Zrealizowanie szkoleń	Zatwierdzenie oferty	Finalne spotkanie produktowe
Dział Rozwoju Produktów	Prezentacja założeń produktu: plany, procesy, sprzedaż ...	Pełna wersja opisu produktu	Konsultacje	Operacyjna analiza przychodowo-kosztowa	Przedstawienie potrzeb w zakresie raportowania sprzedaży	Przygotowanie harmonogramu wdrożenia	Konsultacje	Regulaminy, Procedury, ...	Prezentacja finalnej oferty
Dział Sprzedaży	v			Konsultacje		Termin rozpoczęcia sprzedaży			
Obsługa Klienta	v					Termin gotowości			
Dział Szkoleń						Termin szkoleń	Realizacja		
Dział Komunikacji Marketingowej	v		Opracowanie			Termin rozpoczęcia komunikacji			
Dział Analiz				Przygotowanie	Wykonuje	Termin gotowości			

Dział Prawny								Akceptacja	
Dział IT	v					Termin gotowości technicznej			
Inne (księgowość, partner biznesowy, ...)									
Efekt końcowy etapu (produkty etapów)	Brief produktu	Dokument „Opis produktu”	Gotowy harmonogram działań komunikacyjnych	Zatwierdzona procedura „...”	Potwierdzona forma i częstotliwość raportowania	Potwierdzony harmonogram wdrożenia	Plan szkoleń. Zrealizowane szkolenia	Oferta zaakceptowana przez Zarząd	Odbyte spotkanie produktowe.
Termin realizacji	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR	DD.MM.RRRR

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Opór przeciw zmianie oznacza emocjonalną blokadę. Jest to pewien stan psychiczny, obciążenie psychiczne, który objawia się podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wdrożenie i utrzymanie zmian czy też powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do wprowadzenia zmiany, gdy te zależą od samych pracowników. W przypadku utrudnień mówimy o oporze czynnym, w drugim przypadku mówimy o oporze biernym.

Opór ujawnia się w obszarze struktur formalnych i nieformalnych (konflikty interesów, ociężałość biurokratyczna, konformizm działania), także w całym systemie społecznym przedsiębiorstwa, a przede wszystkim w psychicznych postawach pracowników i ich wzajemnych interakcjach. Opór może przybrać formę jednostkową, grupową lub globalną (obejmującą ogół zatrudnionych). Może być wyimaginowany lub rzeczywisty, patologiczny lub konstruktywny. Może przejawiać się m.in. w jawnej krytyce przełożonych, tworzeniu się wśród pracowników grup oporu, wzroście wskaźników fluktuacji i absencji, czy też spadku efektywności pracy.

Do głównych przyczyn wystąpienia oporu zalicza się m.in.:

- brak postrzegania sensu zmiany przez pracowników,
- niepewność, co do skutków i/lub przyczyn zmian,
- lęk przed utratą cenionych wartości,
- świadomość słabych stron proponowanych zmian,
- odczucie narzucenia zmian,
- obniżenie się zdolności adaptacyjnych i kreatywności pracowników,
- inercja przyzwyczajeń
- spadek wrażliwości na stymulację,
- brak poczucia własnego interesu,
- prawo przekory Le Chatelier'a,
- etos trwania przy swoim,
- dysonans poznawczy.

Cztery style stawiania oporu:

1. Tkwiący w miejscu – jest to jednostka zachowująca się tak, jakby nic się nie zmieniło, jak gdyby nie zaistniała żadna zmiana.
2. Sabotażysta – jednostka przeciwstawiająca się zmianie, która nie robi jednak tego w sposób otwarty.
3. Zombi – jest to skrajny przypadek jednostki stojącej w miejscu.
4. Oponent – jest to jednostka otwarcie zgłaszająca opór wobec zmiany.

ETAPY ADAPTACJI DO ZMIAN

Jest wiele modeli traktujących o adaptacji pracowników do zmiany. Niniejszy model C. Carnall wydaje się mieć dość ogólny i poglądowy charakter. Wyróżnia się w nim następuje etapy:

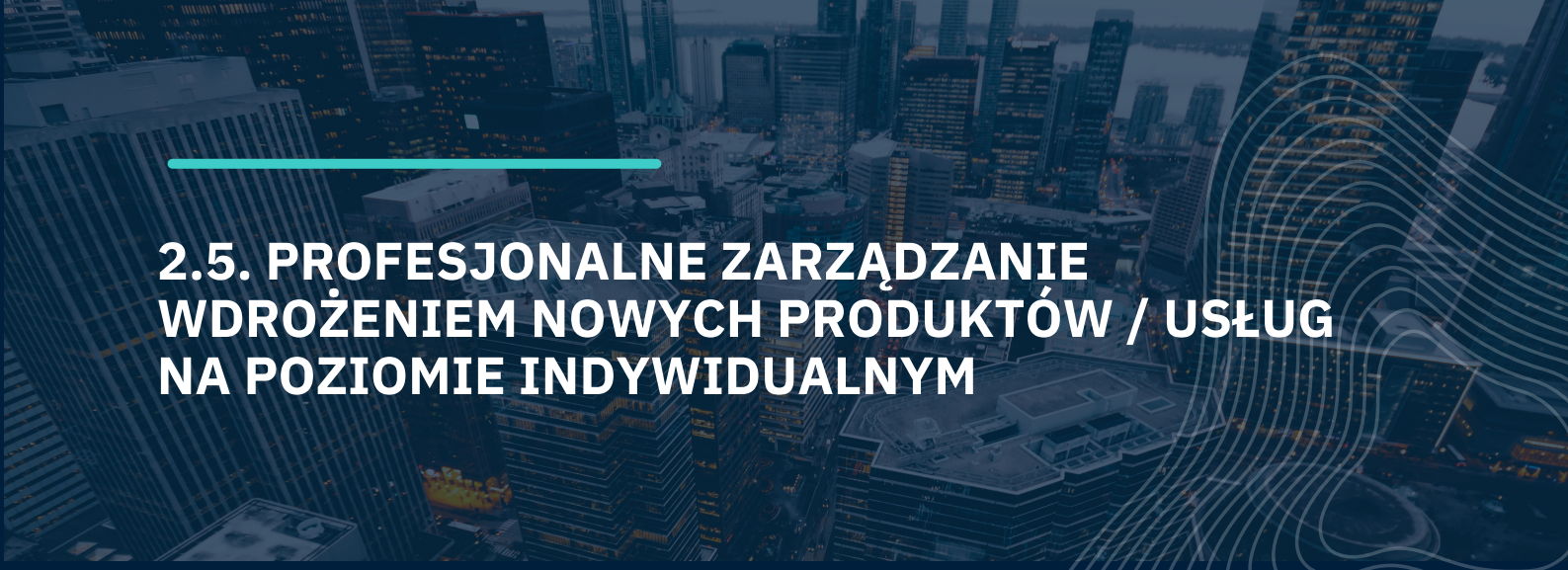
- Odmowa – jest to sytuacja początkowa, kiedy pracownik dowiaduje się o zamiarze wprowadzenia zmiany. Komunikuje on wtedy najczęściej szczere i głębokie przekonanie, że jest ona niepotrzebna. Zazwyczaj następuje tu konsolidacja zespołu przeciw zmianie, a jakość i efektywność pracy zostają na dotychczasowym poziomie.
- Obrona – kiedy jednostka uświadamia sobie, iż zmiana jest nieunikniona następuje reakcja defensywna. Pracownicy bronią swoich stanowisk i pełnionych do tej pory ról. Rodzą się negatywne skutki takiej postawy, czyli obniżenie poczucia własnej godności czy spadek motywacji w pracy.
- Odrzucenie – tutaj następuje już zmiana perspektywy, ponieważ jednostki zaczynają patrzeć w przyszłość uświadamiając sobie, iż zmiana jest konieczna. Przy czym wzrasta poczucie własnej wartości, co prowadzi prosto do kolejnego etapu, czyli akceptacji zmiany.
- Akceptacja – pracownicy godzą się ze zaistniałą zmianą i jej konsekwencjami. Akceptacja jest tym większa im więcej jednostek bierze udział w procesie przygotowywania i wdrażania całej zmiany.
- Internalizacja – pracownicy odnajdują się w sytuacji „po" zmianie, przy czym wzrasta ich motywacja, a nowe sposoby działania stają się naturalnym zachowaniem członków organizacji.

NAJWAŻNIEJSZE REGUŁY WPROWADZANIA ZMIAN [37]:

- Wprowadzanie zmian jest najefektywniejsze, gdy na ich planowanie jest tyle czasu, co na ich organizację.
- Po zapowiedzi zmiany powinno się dostarczać pracownikom jak największą ilość informacji.
- Wkład pracowników będzie owocował, gdy sami będą mogli wpływać na sposób wykonywania zadań.
- Objęci zmianami powinni w miarę możliwości sami planować tempo ich wdrażania.
- Warto pamiętać o tym, iż opór pojawia się z powodu strachu pracowników przed nieznanym.
- Przeciwstawienie się zmianom może wynikać również z braku zrozumienia ich celów.
- Pracownicy są bardziej skłonni do zmian, jeśli widzą zaangażowanie zarządu organizacji.
- Pracownicy pracują lepiej, jeśli są wynagradzani za dodatkowy wysiłek.
- Większość organizacji musi z upływem czasu przechodzić zmiany, aby przetrwać działając w turbulentnym otoczeniu.



[37] B. Kożusznik, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002, s. 220; B.R. Kuc,J.M. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Difin, Warszawa 2009, s. 249-250, 256-257; A. Potocki, Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005, s. 288-301; S.P. Robbins, T.A. Judge, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2012, s. 373-374, 376; J.M. Szaban, Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 390-391.



2.5. PROFESJONALNE ZARZĄDZANIE WDROŻENIEM NOWYCH PRODUKTÓW / USŁUG NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM

Skuteczny system do zarządzania procesem wdrażania nowych produktów / usług zachęca do współpracy przedstawicieli handlowych i usprawnia wspólne działania. Korzystając z systemu zarządzania sprzedażą lub CRM, możesz usprawnić efektywność procesu wdrażania, jakość pracy zespołu, jak i zautomatyzować niektóre żmudne zadania i osiągać wyznaczone cele wdrożeniowe, a następnie sprzedażowe [38].

Customer Relationship Management (CRM) to zarządzanie relacjami z klientami lub zarządzanie kontaktami z klientami. Czytając tę nazwę nasuwa się myśl, że systemy CRM służą wyłącznie do zarządzania wiedzą o klientach i możliwością monitorowania ich zachowań [39]. Nie jest to prawda. Jedna z definicji CRM brzmi „infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności – czyli ponownych zakupów".

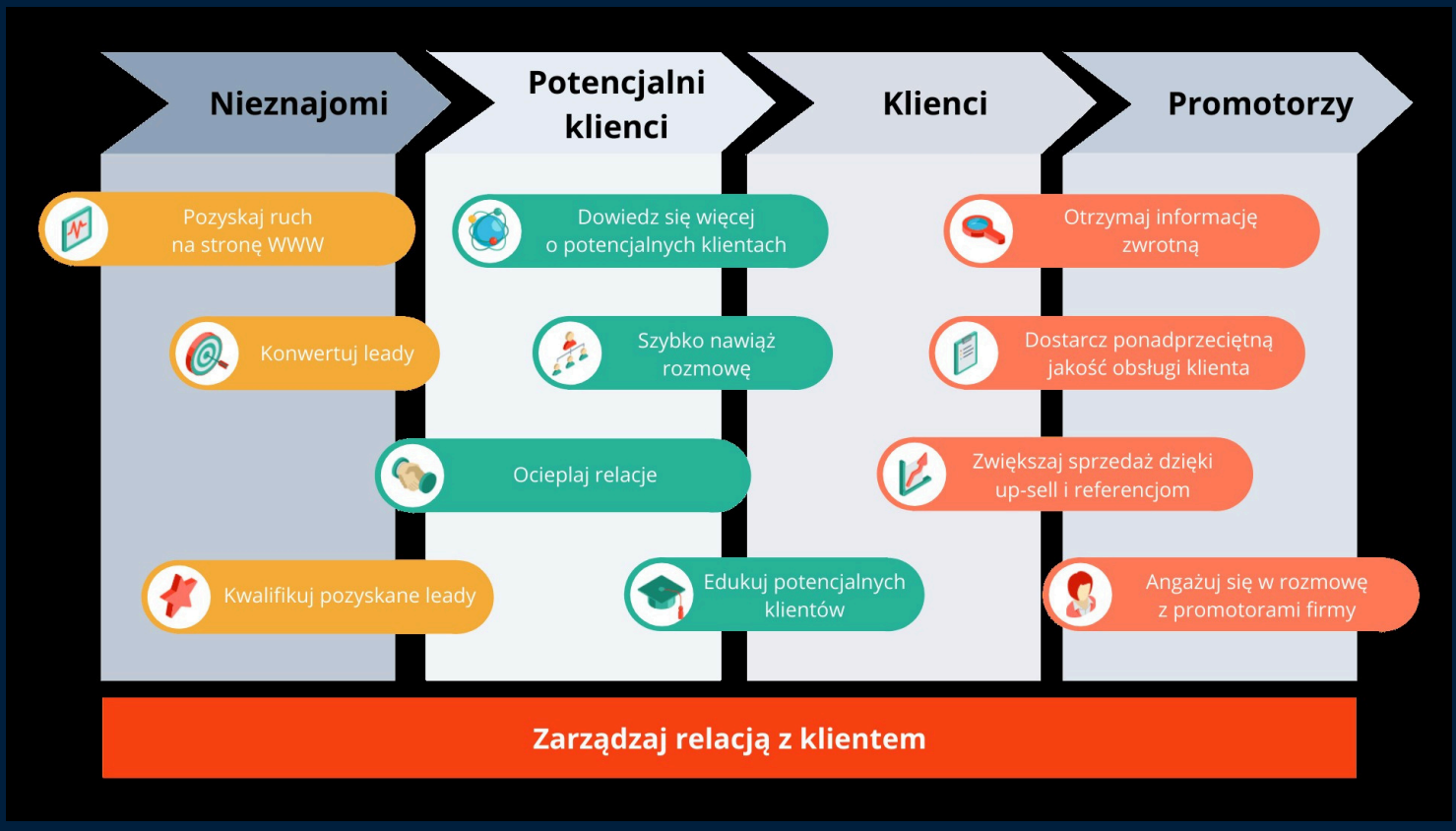
Systemy Customer Relationship Management posiadają ogromny potencjał polegający na zwiększeniu znaczenia klienta dla firmy poprzez dostarczanie odpowiedniej infrastruktury i narzędzi informatycznych. Umożliwia on zmianę relacji klient – firma, co w przyszłości musi zaprocentować zwiększeniem zysków. Innymi słowy CRM to strategia biznesowa, wzbogacona rozwiązaniami technologicznymi i infrastrukturą organizacyjną, polegająca na takim zarządzaniu klientami, aby w rezultacie osiągnąć długoterminowe korzyści. CRM wymaga wprowadzenia sposobu działania firmy skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Ogólnym celem organizacji stosującej zasady (strategię) CRM jest dbanie o zadowolenie, zaufanie i utrzymanie oraz lojalność klientów przynoszących zyski oraz o możliwie najlepsze wykorzystanie ich potencjału nabywczego przez odpowiednie formowanie produktów i oferty oszczędzając czas klientów na poszukiwanie oraz obniżając koszty promocji i reklamy firmy.

[38] Redakcja CRM-abc.pl- CRM-abc.pl - wszystko o CRM i systemach Zarządzania Relacjami z Klientami – CRM. Online: http://www.crm-abc.pl/.
[39] A. Dejnaka, CRM – zarządzanie kontaktami z klientami, Helion, Warszawa 2002.

System zarządzania sprzedażą lub CRM (Customer Relationship Management – system zarządzania relacjami z klientami) **to platforma, której mogą używać menedżerowie sprzedaży do śledzenia danych, ograniczania zadań administracyjnych i przypisywania potencjalnych klientów oraz sprzedawcy do rejestrowania codziennych działań i monitorowania celów. Ogromną zaletą takiego rozwiązania jest to, że na platformie są przechowywane informacje o kliencie, co pomaga usprawnić sprzedaż i współpracę marketingową.**

Dostępnych jest wiele platform CRM. Skuteczny system zarządzania sprzedażą powinien pomóc Twojej firmie osiągnąć lub przekroczyć długoterminowe cele, szczególnie, kiedy jest zintegrowany z systemem komunikacyjnym i pozwala na swobodne łączenie informacji o interakcjach z klientami z komunikacyjnym potencjałem sił sprzedaży.

SCHEMAT 24. CRM W PROCESIE WDRĄŻANIA NOWYCH PRODUKTÓW I ZARZĄDZANIA NIMI



ŹRÓDŁO: CO TO JEST CRM? ODKRYJ JEGO FUNKCJE I KORZYŚCI. ONLINE: HTTPS://WWW.BUSINESSWEB.PL/SPRZEDAZ/CO-TO-JEST-CRM/

Korzyści z systemu CRM [40]:

- Zarządzanie danymi klientów - Oprogramowanie CRM ułatwia prowadzenie procesu sprzedaży dzięki uporządkowaniu wszystkich informacji o leadach i klientach w jednym miejscu oraz automatyzacji wprowadzania danych.
- Raportowanie sprzedaży - CRM śledzi wartość potencjalnej i osiągniętej sprzedaży oraz monitoruje aktywność zespołu sprzedaży, jak wysyłane e-maile, wykonane połączenia telefoniczne, zarezerwowane spotkania, stworzone transakcje i ich status.
- Dokładne prognozowanie sprzedaży - System CRM pokazuje precyzyjnie cały lejek sprzedaży, co ułatwia prognozowanie przychodów ze sprzedaży i podnosi efektywność zarządzania zespołem sprzedaży.
- Segmentacja klientów - Można segregować leady według takich parametrów, jak lokalizacja, wielkość transakcji, źródło pozyskania lub data zamknięcia transakcji, aby zidentyfikować konkretne kanały i działania, które przynoszą największą skuteczność sprzedaży.
- Skalowanie procesu sprzedaży - Powtarzalny proces sprzedaży jest kluczem do testowania nowych działań i strategii sprzedaży. Bez informacji z CRM-u, zawsze będziesz strzelał na oślep. Potrzebujesz danych, aby wiedzieć, jakie działania są efektywne i jakie trendy mają tendencję wzrostową.

Wśród celów systemów CRM najczęściej wymienia się:

- Pozyskanie wiedzy o kliencie, czyli poznanie i zrozumienie klienta. Odbywa się to poprzez umiejętne przetwarzanie informacji.
- Zarządzanie klientami, czyli ich odpowiednia segmentacja, określenie preferencji oraz możliwość proponowania odpowiednich produktów i usług.
- Utrzymanie klientów, czyli właściwe działania i polityka poszczególnych działów przedsiębiorstwa.

Do wspomagania działań poszczególnych komórek firmy zostały opracowane dedykowane podsystemy, wśród których najważniejsze to [41]:

- CRM obsługa klienta,
- CRM sprzedaż,
- CRM marketing,
- CRM serwis,
- CRM wewnętrzny,
- CRM analizy,
- CRM obsługa klienta.

[40] Cyt. za: Co to jest CRM? Odkryj jego funkcje i korzyści. Online: [37] B. Kożusznik, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002, s. 220; B.R. Kuc,J.M. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Difin, Warszawa 2009, s. 249-250, 256-257; A. Potocki, Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005, s. 288-301; S.P. Robbins, T.A. Judge, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2012, s. 373-374, 376; J.M. Szaban, Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 390-391..

[41] P. Kontyka, R. Kornaś, Internetowy portal automatycznej obsługi klientów wybranej firmy umożliwiający zarządzanie relacjami z klientami, praca magisterska, AGH, Kraków 2006.

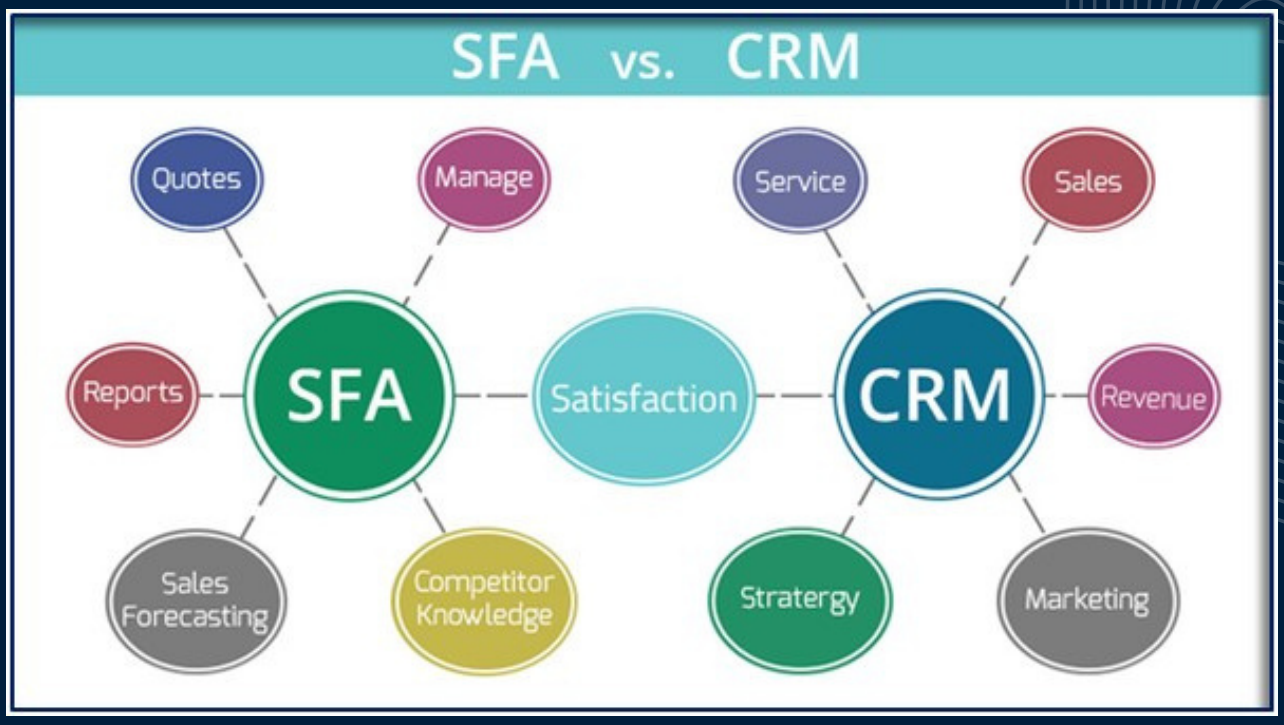
W jednym z wywiadów z czołowym producentem systemów CRM możemy przeczytać: „Zajmujemy się tym, co nazywamy 'zarządzaniem klientem'. Pozwalamy organizacjom na wykorzystanie technologii informatycznej i telekomunikacyjnej do nawiązania i utrzymania kontaktów z klientami – od jego identyfikacji, jako potencjalnego zainteresowanego i nawiązania rzeczywistej współpracy do zarządzania całym cyklem użytkowania naszego produktu".

Obecnie na rynku CRM działają już dziesiątki firm, zajmujących się pisaniem aplikacji do zarządzania kontaktami z klientami. W USA i w niektórych krajach zachodniej Europy można mówić o swoistym boomie oprogramowania Sales Force Automation (SFA) i Customer Relationship Management (CRM), które wyrosło niejako poprzez rozwinięcie funkcjonalne SFA. Nadal jest to bardzo młody rynek, który nie ma ścisłych definicji i standardów, jak MRP II czy ERP. Nawet wśród producentów oprogramowania nie ma zgody, co do zakresu, który obejmuje termin CRM [42].

SFA (Sales Force Automation) – używanie oprogramowania w sposób automatyzujący biznesowe zadania sprzedażowe, włączając: przetwarzanie zamówień, zarządzanie kontaktami / relacjami z klientami, wymianę informacji, kontrolę stanów magazynowych, śledzenie zamówień, analizy i prognozy sprzedażowe, planowanie i kontrolę pracy zespołu sprzedażowego. Zazwyczaj używane w połączeniu z CRM **oraz ERP. Rozwiązania SFA wspomagają handlowców pracujących z dala od siedziby firmy.**

[42] A. Grześkowiak, K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, A. Stanimir, Metody badań marketingowych. Modelowanie, technologia, wizualizacja., Wyd. Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław 2016; A. Lotko, Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006; D.H. Maister, C.H. Green, R.M. Galford, Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami, Onepress, Warszawa 2011; A. Parvatiyar, Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline, „Journal of Economic and Social Research" 2011; 3(2): 1-34; W. Wereda, Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług, Difin, Warszawa 2009.

SCHEMAT 25. SFA A CRM



ŹRÓDŁO: CRM VS. SALES FORCE AUTOMATION | COMPARE BUSINESS PRODUCTS. ONLINE: HTTP://ADTUBEINDIA1.BLOGSPOT.COM/2018/07/CRM-VS-SALES-FORCE-AUTOMATION.HTML

Wnioskując na podstawie funkcji realizowanych przez najpopularniejsze pakiety CRM, określane również, jako front office, można przyjąć, że umożliwiają one z reguły gromadzenie i przetwarzanie danych dotyczących współpracy z klientem, rozmów handlowych, zleceń, zamówień, działalności przedstawicieli handlowych i pracowników działów pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientem. W pakietach tych znajdują się również moduły automatyzacji sprzedaży, konfigurowania zleceń i systemy do przygotowania ofert, czy wreszcie wspomagające przedstawicieli handlowych encyklopedie marketingowe. Programy te najczęściej umożliwiają wyszukiwanie odpowiednich danych, sporządzanie analizy i prognozowania sprzedaży, zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta tzw. call center [43].

[43] Cyt. za: M. Suszczyk; http://pracezzarzadzania.atspace.eu/klient-pod-kontrola-czyli-systemy-crm/.

Przykład [44]: CRM z oferty Exact Software Poland – oferując dostęp do danych potencjalnych klientów i klientów pakiet ten pozwala użytkownikowi na podejmowanie właściwych działań sprzedażowych i marketingowych we właściwym czasie oraz we właściwy sposób.

System pozwala kontrolować akcje marketingowe, takie jak korespondencja czy telemarketing, jak również akcje sprzedażowe, takie jak przygotowywanie ofert, korespondencja z potencjalnymi klientami.

Analiza bazy danych obejmującej grupę docelową i potencjalnych klientów pozwala ocenić skuteczność wszystkich działań sprzedażowych i marketingowych w odniesieniu do ich skuteczności.

Pakiet Obsługa klientów będąc w pełni zintegrowanym z Księgowością finansową i Dystrybucją stanowi bogate źródło informacji zarządczej na temat skuteczności wszelkich działań marketingowych i sprzedażowych.

Obsługa klientów wspomaga organizację, zarządzanie i kontrolę procesu sprzedaży. Pakiet pozwala analizować informacje gromadzone w procesie sprzedaży z kilku perspektyw. Odbywa się to za pośrednictwem tzw. akt. W pakiecie występują cztery rodzaje akt:

- Akta klienta – tu widzimy wszelkie dane związane z poszczególnymi klientami.
- Akta użytkownika – tu widzimy wszelkie dane związane z poszczególnymi użytkownikami. W tych aktach widoczni są tylko klienci, za których odpowiada dany użytkownik (przedstawiciel handlowy, account manager itp.). Podobnie jest z działaniami odnoszącymi się do klientów i zadaniami do wykonania – widoczne są tylko te odnoszące się do danego użytkownika.
- Akta osoby do kontaktów – tu zawarte są wszelkie dane odnoszące się do osoby do kontaktów.
- Akta wprowadzania danych – korzystając z tych akt można usuwać i wprowadzać klientów. Są to akta, do których powinni mieć dostęp tylko wybrani użytkownicy.

Głównym zadaniem pakietu Obsługa klienta jest wspomaganie przedstawicieli handlowych w wykonywaniu ich zadań poprzez udostępnianie im właściwych informacji. Z drugiej strony istotne jest również wspieranie samego procesu sprzedaży – przypominanie o działaniach, które należy wykonywać itp. Trzecim wreszcie aspektem użytkowym omawianego pakietu jest udzielanie kierownictwu odpowiedzi na pytania: w jaki sposób postępuje proces sprzedaży w przypadku poszczególnych klientów, jakie działania podejmują poszczególni przedstawiciele handlowi, jak długo trwa proces sprzedaży w poszczególnych przypadkach itp.

Obsługa klienta zawiera również funkcjonalność umożliwiającą przygotowywanie ofert, co jest – jak wiadomo – istotnym elementem procesu sprzedaży. Oferty muszą być przygotowane w oparciu o sprawdzone i poprawne informacje, i muszą być łatwe do odszukania. Oferty muszą mieć w ogólnym zarysie standardowy kształt, ale też do pewnego stopnia powinny odzwierciedlać specyfikę danej sytuacji. Oferty muszą być atrakcyjne wizualnie i zawierać wszelkie istotne informacje o oferowanym produkcie. Oferta powinna być wprowadzona do systemu raz i przetworzona w zamówienie sprzedaży lub zlecenie produkcyjne w momencie, kiedy zostaje przyjęta. Składanie ofert jest modułem zintegrowanym z Obsługą klienta. Zarówno w aktach klienta, jak i aktach użytkownika jest widoczne, jako dodatkowa zakładka.

Kiedy wybieramy daną zakładkę, wówczas widzimy wszelkie oferty przygotowane dla danego klienta. Oferty są widoczne z podziałem na ich statusy (w przygotowaniu, wydrukowane, przyjęte, odrzucone). Na tym ekranie można zmieniać oferty na każdym etapie procesu sprzedaży. Tylko te operacje, do których dostęp powinni mieć wybrani użytkownicy, jak przetwarzanie oferty w zamówienie sprzedaży, zlecenie produkcyjne albo fakturę muszą być wykonywane w innym miejscu systemu.

[44] Ibidem

Najnowsze trendy w rozwoju systemów informatycznych, wspomagających procesy telekomunikacyjne, wskazują na pewną prawidłowość. Operatorzy, skupiając się wciąż na sprawnym zarządzaniu przepływami finansowymi (revenue assurance), zdają się spoglądać w stronę usprawniania kontaktów z klientami – ich automatyzacji, analizie i wyciąganiu płynących stąd wniosków.

Służyć ma to lepszej (bardziej skutecznej) obsłudze klienta – zarówno już istniejącego, jak i tego, o którego toczy się walka na rynku coraz bardziej konkurencyjnym (i zliberalizowanym). Stereotyp wszechobecnych kolejek przed punktami obsługi klienta zdaje się powoli odchodzić w zapomnienie, klienta zaczyna się dostrzegać, jako jednostkę, wymagającą opieki w sposób dostosowany do oczekiwań i – co być może zabrzmi brutalnie – dochodu, jaki klient przynosi operatorowi.

Wnioski – efekty stosowania systemu CRM w procesie zarządzania wdrożeniem produktów i realizacji strategii ekspansji rynkowej:

Po pierwsze – koordynacja działań w zespole
Systemy zarządzania sprzedażą, szczególnie połączone z systemem contact center koordynują pracę i komunikację działów w całej firmie. Wszyscy zaangażowani mają dostęp do istotnych informacji o klientach za pośrednictwem platformy i mogą komunikować się bezpośrednio z klientami lub korzystać z baz potencjalnych klientów. Eliminuje to konieczność odbywania wielu spotkań i promuje pracę w zespole.

Po drugie – oszczędność czasu
Korzystając z CRM, możesz uporządkować wszystkie dane klientów, aby były łatwo dostępne dla każdego członka zespołu i usprawnić proces sprzedaży. Dobra platforma pomoże w analizie danych, tworząc przejrzyste wykresy i raporty.

Po trzecie – automatyzacja i workflow
Dzięki pracy w systemie zespół sprzedaży będzie mógł ograniczyć dużo codziennych żmudnych zadań. Zamiast wprowadzać dane lub wysyłać kolejne maile, zespół sprzedaży może skupić się na sprzedaży, podczas gdy platforma zautomatyzuje te czynności.

Po czwarte – monitorowanie danych
Bez systemu menedżerowie mogą mieć trudności ze śledzeniem danych dotyczących sprzedaży. CRM zapewnia aktualne informacje o statusie każdego potencjalnego klienta, dzięki czemu menedżerowie i członkowie zespołu mogą nadawać priorytety swoim działaniom i poświęcić każdemu potencjalnemu klientowi uwagę w odpowiednim czasie.

Po piąte – optymalizacja procesów i efektywniejsze zarzadzanie procesami sprzedaży
System do zarządzania sprzedażą może pomóc zespołom sprzedażowym optymalizować procesy sprzedaży, tak by żaden potencjalny klient nie został pominięty i żeby żadna szansa sprzedażowa nie została przeoczona.

System CRM spełnia, zatem przede wszystkim trzy podstawowe funkcje i są to:

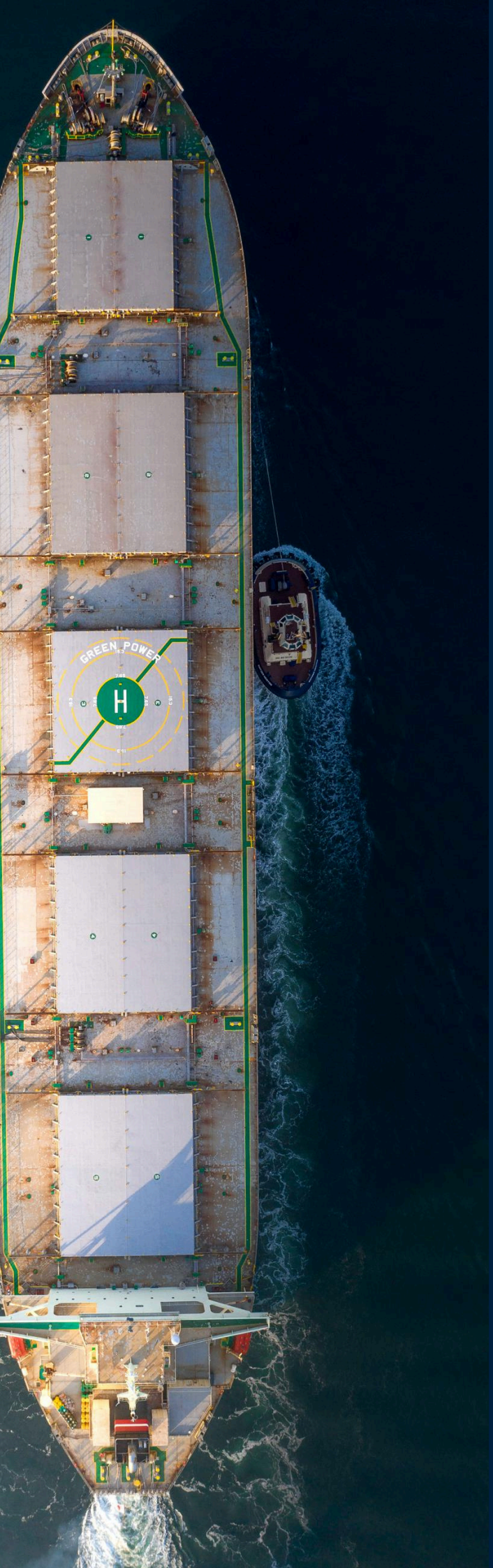
- Pozyskiwanie relacji z klientami – polega głównie na dopasowywaniu produktów i usług do potrzeb klientów, a także pozyskiwaniu wiedzy na ich temat, w celu zapewniania klientom jak największej wygody przy dokonywaniu zakupów w danej firmie. Funkcja ta obejmuje również szybką reakcję na sygnały z ich strony.
- Maksymalizacja relacji z klientami – polega na koncentrowaniu się na zwiększeniu wartości sprzedaży przypadającej na jednego klienta. System CRM umożliwia prowadzenie takich działań, jak:
  - cross-selling – to sprzedaż krzyżowa, która polega na sprzedawaniu klientom produktów logicznie powiązanych z tymi, które już zakupił;
  - up-selling – to sprzedaż wzbogacona, która polega na sprzedaży bądź nakłanianiu klientów do zakupu droższej wersji interesujących go produktów.
- Utrzymanie relacji z klientami – polega na pozyskiwaniu kolejnej wiedzy o klientach, dzięki której zwiększone zostaną możliwości ich obsługi, a także na opracowaniu nowych produktów, dostosowanych do obecnych potrzeb konsumentów. Istotne jest również odpowiednie motywowanie pracowników, po to by podejmowali wysiłek w celu utrzymać przy sobie klienta.

Dodatkowo systemy CRM umożliwiają automatyzację takich działań, jak:

- personalizacja sprzedaży;
- komunikacja z klientem, np. zachęcanie go do rozmowy itp.;
- opracowanie i prowadzenie spersonalizowanych kampanii reklamowych;
- przygotowanie rabatów dla poszczególnych produktów bądź klientów;
- określenie możliwości nabywczych klienta;
- przewidywanie przyszłych zachowań konsumentów.

System CRM działa w oparciu o trzy podstawowe podsystemy:

- CRM operacyjny (front-office) – ta baza danych zwiera informacje o transakcjach oraz kontraktach typu sprzedaż i zamówienia. Dotyczy klientów, produktów, pracowników firmy i głównych konkurentów rynkowych. Ten podsystem znajduje zastosowanie w takich obszarach jak: obsługa klienta, marketing, zarządzanie zamówienia, wystawianie rachunków i faktur.
- CRM analityczny (back-office) – odpowiedzialny jest za część analityczną, a zatem analizuje i przetwarza dane na temat klientów oraz ich zachować zakupowych. Umożliwia zrozumienie potrzeb klientów w oparciu o zgromadzane informacje pochodzące z podsystemu operacyjnego.
- CRM interakcyjny (komunikacyjny) – dzięki niemu możliwe są bezpośrednie kontakty z klientami z wykorzystaniem tradycyjnych oraz nowoczesnych technologii, w tym poczty elektronicznej, grup dyskusyjnych, stron www, komunikacji telefonicznej, call center, faksu itd.



Wśród korzyści związanych z wdrożeniem CRM w przedsiębiorstwie (zarówno koncepcji, jak i systemu informatycznego) wskazuje się:

- lojalność klientów i wzrost ich satysfakcji;
- wzrost efektywności kontaktu z klientami;
- wzrost przychodów przedsiębiorstwa;
- bezpośredni wzrost produktywności;
- zwiększenie rentowności przy jednoczesnej redukcji kosztów;
- zmniejszenie kosztów obsługi klientów, sprzedaży i promocji;
- ulepszenie procesu obsługi klienta;
- wzrost zysków firmy poprzez zmniejszenie inwestycji w klientów, którzy według analizy są nierentowni i skoncentrowanie uwagi na tych, którzy generują zyski;
- możliwość dokładnego zdefiniowania grupy docelowej;
- konkurencyjność w stosunku do przedsiębiorstw niesięgających po tego typu strategię;
- udoskonalenie procesów biznesowych w oparciu o analizę danych o klientach.



2.6. PRZYKŁADY SYSTEMÓW KLASY CRM W PROFESJONALNYCH ZARZADZANIEM WDROŻENIEM NOWYCH PRODUKTÓW USŁUG NA POZIOMIE ORGANIZACJI

SALESFORCE

Jeden z najpopularniejszych na świecie systemów CRM. Mottem Salesforce'a jest „Connect with customers in a whole new way" (Połącz się z klientami w zupełnie nowy sposób). Rozwiązania Salesforce to nie tylko CRM, ale cały ekosystem innowacji, które pozwalają efektywnie prowadzić biznes i zarządzać relacjami z klientem zgodnie z najnowszymi trendami rynkowymi. Salesforce oferuje technologie, które pomagają firmom generować leady, zarządzać sprzedażą, raportować i planować wykorzystując do tego całą dostępną historię relacji z klientami. Dzięki rozwiązaniom mobilnym, wszyscy pracownicy organizacji mają stały dostęp do informacji, a wystandaryzowany system do prognozowania i raportowania znacznie ułatwia przygotowanie niezbędnych dokumentów zarządczych. Każdy z gotowych rozwiązań Salesforce można dostosować do specyficznych potrzeb klientów, modyfikując go lub tworząc własne dodatki obsługujące niestandardowe procesy w danej firmie. Dodatkowo dostępne jest ponad 3000 komponentów uzupełniających standardowe funkcjonalności, dzięki czemu organizacje mogą jeszcze lepiej wykorzystać potencjał informacji, które posiadają [45]. W 2016 r. firma wprowadziła do swoich aplikacji sztuczną inteligencję (Salesforce Einstein – all for everyone). Tradycyjny model sprzedaży oprogramowania coraz częściej zastępowany jest rozwiązaniami typu „software as a service". Aplikacje Salesforce.com oferowane są w modelu licencyjnym, nie wymagają instalacji oprogramowania i są dostępne z poziomu przeglądarki internetowej.

[45] Ekosystemy i alianse na całym świecie. Online: https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/salesforce-deloitte/solutions/aplikacje-salesforce.html.

HUBSPOT

HubSpot to platforma kreująca pełne doświadczenie marketingowe wraz z systemem CRM. Oferta HubSpot obejmuje m.in. centrum marketingowe do zwiększania ruchu i konwersji oraz centrum sprzedaży automatyzujące zadania. HubSpot to skomplikowane wielofunkcyjne oprogramowanie. Najczęściej korzystają z niego duże i średnie firmy, ale część narzędzi również sprawdza się w niewielkim biznesie – to szczególnie dotyczy właśnie systemu CRM. HubSpot pomaga śledzić wszystkie aspekty sprzedaży, od interakcji z klientami po szczegółowe raporty zysków. Zintegrowany z contact center pozwala na płynną komunikację połączoną z wiedzą z bazy klientów.

System składa się z czterech głównych modułów:

- marketingowego – pomagającego zwiększyć ruch, ilość konwersji wynikającą z większej liczby odwiedzających i skutecznie prowadzić oraz monitorować efekty prowadzonych kampanii marketingowych;
- sprzedażowego – pomoże zautomatyzować zadania sprzedażowe (wysyłkę maili do potencjalnych klientów, rejestr połączeń);
- serwisowego – dzięki któremu wprowadzisz porządek i usprawnisz procesy obsługi klienta (notatki, szczegółowe dane, raporty);
- CMS – służący do zarządzania treścią, tworzenia newsletterów oraz landingpage'y.

Każdy z modułów stanowi oddzielne narzędzie i może być używany osobno, jednakże dla kompleksowej obsługi sprzedaży i marketingu warto wykorzystać potencjał ich wszystkich.

SCHEMAT 26. HUBSPOT



Sales Hub

Darmowe narzędzia

- Zarządzanie kontaktami, umowami i zadaniami
- Śledzenie / powiadomienia e-mail
- Szablony i harmonogram e-maili
- Udostępnianie dokumentów
- Planowanie spotkań
- integracja z Gmail & Outlook
- Live chat
- Quotes

Premium narzędzia

- Wersja Premium darmowych narzędzi
- Zaawansowany CRM
- Automatyzacja sprzedaży
- e-podpisy
- Przewidywanie konwersji leadów
- Sekwencje Email
- Inteligentne czasy wysyłania
- Wiele ścieżek ticketów
- Konfigurowalne raporty
- Ponad 35 dodatkowych funkcji

Service Hub

Darmowe narzędzia

- Tworzenie ticketów
- Team email
- Live chat
- Szablony Email
- Zakładnie ticketów dla emaili i chatów
- Tworzenie ticketów przez boty
- Planowanie spotkań
- Raportowanie

Premium narzędzia

- Wersja Premium darmowych narzędzi
- Automatyzacja customer service
- Baza wiedzy
- Customer feedback
- Wiele ścieżek ticketów
- Kreacje wideo
- Niestandardowe pola formularza pomocy
- Cele
- Ponad 30 dodatkowych funkcji



ŹRÓDŁO: HUBSPOT CRM – OPIS FUNKCJONALNOŚCI. AUTOMATYZACJA MARKETINGU I ZNACZNIE WIĘCEJ. ONLINE: HTTPS://VERSEO.PL/HUBSPOT-OPIS-FUNKCJONALNOSCI/

MICROSOFT DYNAMICS

Microsoft Dynamics, czyli CRM stworzony przez software'owego giganta to także ogromna responsywna platforma, która umożliwia automatyzację procesów, ich analizy oraz pomaga w utrzymaniu wysokiej jakości obsługi klienta. System CRM Microsoft Dynamics pozwala zoptymalizować i połączyć sprzedaż, marketing i usługi poprzez [46]:

- synchronizację działań sprzedażowych i marketingowych,
- zwiększanie skuteczności sprzedaży za pomocą monitorowania i workflow,
- budowanie i utrzymanie relacji z klientami.

Według Microsoft Dynamics połączenie obsługi klienta i sprzedaży ułatwia poznawanie i przewidywanie preferencji, a także ułatwia klientom interakcje z firmą. System upraszcza realizację procesów biznesowych i utrzymywanie dostępu do danych klientów w celu budowania relacji, zwiększenia produktywności i poprawienia kontaktów z klientami.

[46] Za: Kształtowanie przyszłości Twojej firmy. Online: https://dynamics.microsoft.com/pl-pl/crm/crm-software/.

Komponenty odpowiedzialne za sprzedaż i marketing mogą współdziałać, umożliwiając uzyskanie lepszego rozeznania potrzeb klientów i realizowanie tych potrzeb za pośrednictwem odpowiednich kanałów marketingowych. Oto niektóre sposoby współdziałania tych funkcji:

- Nawiązywanie kontaktów z kupującymi we właściwym czasie i za pośrednictwem ich preferowanych kanałów.
- Określanie typów wiadomości, które należy wysyłać do klientów, oraz czasu ich dostarczania.
- Określanie priorytetów potencjalnych klientów i podtrzymywanie relacji z nimi w celu płynnego przejścia od działań marketingowych do sprzedaży.

System umożliwia działowi sprzedaży znajdowanie potencjalnych klientów i określanie ich priorytetów, a także oferuje analizy, kiedy i gdzie specjaliści sprzedaży powinni kontaktować się z klientami. Te systemy mogą współpracować, aby:

- Przewidywać przyszłą sprzedaż i budżety, dzięki czemu można przygotowywać odpowiednie plany.
- Ułatwić agentom uproszczenie procesu sprzedaży — od wstępnego kontaktu po sfinalizowanie transakcji.
- Scentralizować dane tak, aby agenci mieli dostęp do informacji w czasie rzeczywistym i mogli szybciej oferować rozwiązania.
- Zapewnić pracownikom zajmującym się sprzedażą opcje pracy mobilnej, które działają w różnych przeglądarkach i na różnych urządzeniach.

Połączenie obsługi klienta i sprzedaży ułatwia poznawanie i przewidywanie preferencji, a także ułatwia klientom prowadzenie interakcji z Twoją firmą, wzmacniając przy tym ich zaufanie. Łącząc te dwa rozwiązania:

- Poznaj potrzeby swoich klientów, aby móc spełniać ich oczekiwania.
- Zapewnij klientom i pracownikom możliwość korzystania z aplikacji mobilnych, niezależnie od tego, jakich używają urządzeń.
- Zaoferuj klientom łatwy w użyciu samoobsługowy portal, aby mogli kontrolować swoje dane i szybko uzyskiwać odpowiedzi na pytania.



SALESmanago

SALESmanago to przykład znakomitego rodzimego developmentu. To kompleksowe rozwiązanie chmurowe nowej generacji, służące w pierwszej kolejności do automatyzacji marketingu, wykorzystywane przez działy marketingu i sprzedaży w ponad 10 000 firm każdej wielkości. CRM SALESmanago pomaga działowi sprzedaży wykorzystywać dane o klientach w optymalny sposób, by dopasować komunikację do ich potrzeb na przestrzeni całego customer experience. Porządkuje decyzje związane z potencjalnymi i obecnymi klientami na każdym etapie lejka sprzedażowego. Łatwa integracja z systemem komunikacyjnym zwiększa skuteczność działań obsługowo-sprzedażowych.

SALESmanago to aplikacja Marketing Automation, która pomaga w prowadzeniu działań marketingowo-sprzedażowych w firmach o różnych profilach. Służy im, jako narzędzie do zbierania danych oraz ich automatycznego przetwarzania, umożliwiając m.in. przesyłanie informacji handlowych drogą elektroniczną w celach marketingowych. W związku z tymi działaniami SALESmanago umożliwia tworzenie zgód i dokumentowanie pozyskanych zgód tak, aby Twoje działania były zgodne z prawem krajowym oraz unijnym [47].

PIPEDRIVE

Kompleksowy system CRM powstały w 2010 r., stosowany dzisiaj przez niemal 100 000 firm na całym świecie. Powstał na bazie modelu sprzedaży opartej na działaniach. System pozwala na planowanie, kończenie i śledzenie działań zespołów sprzedaży. Inspiracją do stworzenie Pipedrive w obecnej formie była wizualizacja lejków sprzedaży, pozwalająca na dokładny monitoring stanu szansy sprzedaży. Twórcy CRM podkreślają, że jest to narzędzie tworzone przez sprzedawców dla sprzedawców.

Kilka głównych funkcji Pipedrive CRM:

- lejek i szanse sprzedaży,
- automatyzacja,
- raportowanie,
- możliwość śledzenia całej komunikacji.

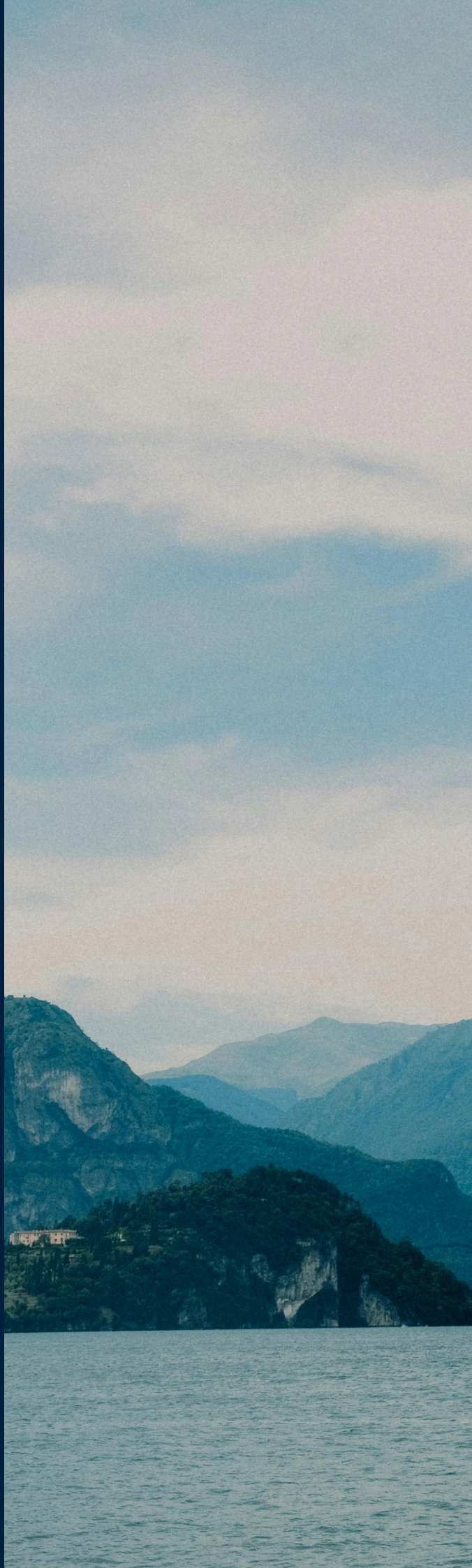
Kluczem do stworzenia łatwego w użyciu układu Pipedrive jest odpowiednie podejście do sprzedaży. Oprogramowanie do zarządzania sprzedażą lub platforma sprzedażowa to scentralizowane centrum sprzedaży, stworzone w taki sposób, aby przedstawiać dane w sposób prosty i czytelny, pozwalając handlowcom na współpracę, optymalizację procesu sprzedaży, a nawet prognozowanie cyklów sprzedaży. Według Tech News World ponad połowa firm oczekuje poprawy swoich wyników ze sprzedaży dzięki platformie sprzedażowej. Inne udowodnione korzyści ze stosowania oprogramowania do zarządzania sprzedażą obejmują zwiększenie satysfakcji klientów i wskaźnika retencji, generując nowe możliwości rozwoju i redukując całkowite koszty [48].

[47] Zarządzanie zgodami w SALESmanago. Online: [46] Za: Kształtowanie przyszłości Twojej firmy. Online: https://dynamics.microsoft.com/pl-pl/crm/crm-software/.
[48] Rozpędź swoją sprzedaż. Online: https://www.pipedrive.com/pl/products/sales.

LiveSpace CRM

LiveSpace to także polski CRM, który zbiera doskonałe opinie nie tylko wśród polskich użytkowników. LiveSpace CRM posiada gotowy do wdrożenia proces sprzedaży, który pomaga zwiększyć prawdopodobieństwo jej wygrania i usystematyzować działania handlowe. LiveSpace w rankingu Sellwise systemów CRM w chmurze dla małych i średnich przedsiębiorstw w 2019 r. zajął pierwsze miejsce jako narzędzie możliwe do skalowania wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, łatwe w konfiguracji i użytkowaniu, ale również oferujące niezbędne funkcje związane z zarządzaniem informacjami o klientach, sprzedażą i zespołem [49].

Jest to aplikacja wspierająca zarządzanie sprzedażą, przeznaczona dla firm działających na rynku B2B, które chcą wydajniej sprzedawać. LiveSpace oferuje funkcje segmentacji klientów, prognostyczne, budowanie procesów sprzedażowych i modeli rozliczania pracy handlowców. Więcej o LiveSpace CRM. Dzięki tej integracji możemy automatycznie przenosić dane jakościowe o klientach między SALESmanago i LiveSpace CRM. Dzięki temu lepiej segmentujemy klientów, skuteczniej prowadzimy proces sprzedażowy, a także tworzymy procesy automatyzacji w oparciu o dane z LiveSpace CRM.



[49] Nowoczesne zarządzanie sprzedażą. Jak wybrać dobry system? Online: https://focustelecom.pl/blog/zarzadzanie-sprzedaza-jaki-system/.



2.7. ZALETY PROCESU BUDOWANIA RELACJI Z KLIENTEM

Przyjmując z istotną teorię o istnieniu potrzeby nawiązywania relacji w biznesie, nie można pominąć jej źródeł. Ideą tworzenia więzi biznesowych jest wykorzystanie efektu synergii między wszystkimi grupami interesariuszy procesu sprzedażowego.

Firmy dążą do sytuacji, w której wynik współpracy będzie większy, niż suma ich indywidualnych działań przy użyciu takich samych nakładów. Ścisła współpraca z partnerami ma na celu doprowadzenie obu stron do lepszych efektów i korzystnego zwrotu z inwestycji w tą relację. Menadżerowie powinni pamiętać, że firma sama w sobie generuje koszty, a klienci są źródłem zysku, dlatego relacje z nimi są tak istotne. Z drugiej jednak strony, budowanie trwałych więzi wymaga dodatkowego wysiłku i inwestycji. Należy w tym miejscu wrócić do pytań dotyczących istoty lojalności i zastanowić się jakie korzyści płyną dla sprzedającego z tytułu stworzenia trwałych więzi. Dodatkowo należałoby rozważyć również, jak wyglądałaby taka współpraca bez ponoszenia dodatkowych kosztów tytułem budowania lojalnej współpracy i pozostawieniu jej w czysto transakcyjnym charakterze.

Podstawową przesłanką, którą kierują się przedsiębiorstwa nawiązując współpracę między sobą, jest zdobycie przewagi konkurencyjnej i lepszej pozycji na rynku [50]. Należy zauważyć, że budowa lojalności klientów może być czasem nie tylko czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, ale może warunkować przetrwanie firmy [51]. Wspólne wygrywanie na rynku to ogólna i szeroko rozumiana wartość dla przedsiębiorstw. Realizowana jest poprzez szereg korzyści takich, jak większe możliwości produkcyjne i sprzedażowe, a także szerszy zakres działań.

W kontekście konkretnych i mierzalnych efektów płynących ze stałej współpracy, zastosowanie znajdują teorie i modele mierzenia wartości klienta takie, jak wskaźnik Całożyciowa Wartość Klienta, czy model RFM. Przy czym pierwszy prezentuje wzór odpowiedni dla skalkulowania wartości nominalnych i może wspierać decyzje finansowe, natomiast drugi to model opierający się na metodzie rankingowej. Jego nazwa to akronim pochodzący od słów w języku angielskim (Recency – „niedawność", dotyczący bieżącej praktyki, Frequency – częstotliwość, Monetary value – wartość pieniężna) stanowiących jednocześnie parametry mierzenia atrakcyjności relacji i budowania na ich bazie rankingu klientów [52].

[50] D. Iacobucci, J.D. Hibbard, Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization, "Journal of Interactive Marketing" 1991; 13(3): 21.
[51] D. Stankiewicz, M. Juszczyk, Kształtowanie relacji z klientami, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu" 2010; 15: 47-54.
[52] J. Novo, Drilling Down - Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet, Booklocker.com Inc., Saint Petersburg 2004.

Model RFM jest jednym z narzędzi analizy marketingowej służącym do segmentacji klientów na podstawie ich zachowań zakupowych w danym okresie. Model RFM obejmuje pojęcia [53]:

- Recency – czas, jaki upłynął od ostatniego zakupu (np. krótki, średni, długi).
- Frequency – częstotliwość zakupów (np. okazjonalna, regularna, wysoka).
- Monetary value – sumaryczna wartość dokonanych zakupów (np. oszczędna, przeciętna, wysoka).

W modelu RFM nie ma ściśle określonych wartości. Zarządzający decyduje, co można uznać za wysoką częstotliwość zakupów, wysoką wartość zakupów czy krótki czas od ostatniego zakupu. Wskaźnik RFM będzie najwyższy, jeśli dany klient często robi u nas zakupy, wartość jego transakcji jest wysoka, a jednocześnie dokonał zakupu stosunkowo niedawno (takie osoby często nazywa się Champions). Z kolei osoby, które korzystają z naszej oferty bardzo rzadko i nie robiły tego od dłuższego czasu, a wartość ich zakupów jest niewielka, będą miały przypisany niski wskaźnik RFM. Im większa wiedza na temat potrzeb, zachowań i przyzwyczajeń klientów, tym skuteczniej możesz docierać do nich ze swoją ofertą. Segmentacja poprzez model RMF, czyli przypisanie klientów do odpowiednich grup na podstawie analizy ich zachowań zakupowych przynosi firmie liczne korzyści.

Pozwala uzyskać odpowiedzi na poniższe pytania:

- Kim są nasi najlepsi i najwierniejsi klienci?
- Kto ma potencjał, by dołączyć do grupy najbardziej wartościowych klientów?
- O których klientów szczególnie należy powalczyć, aby nie zrezygnowali z naszej oferty?
- Do których klientów możemy dotrzeć z kampaniami marketingowymi zwiększającymi zaangażowanie?
- Jakie strategie sprzedażowo-marketingowe zastosować dla poszczególnych grup klientów, aby maksymalizować sprzedaż?

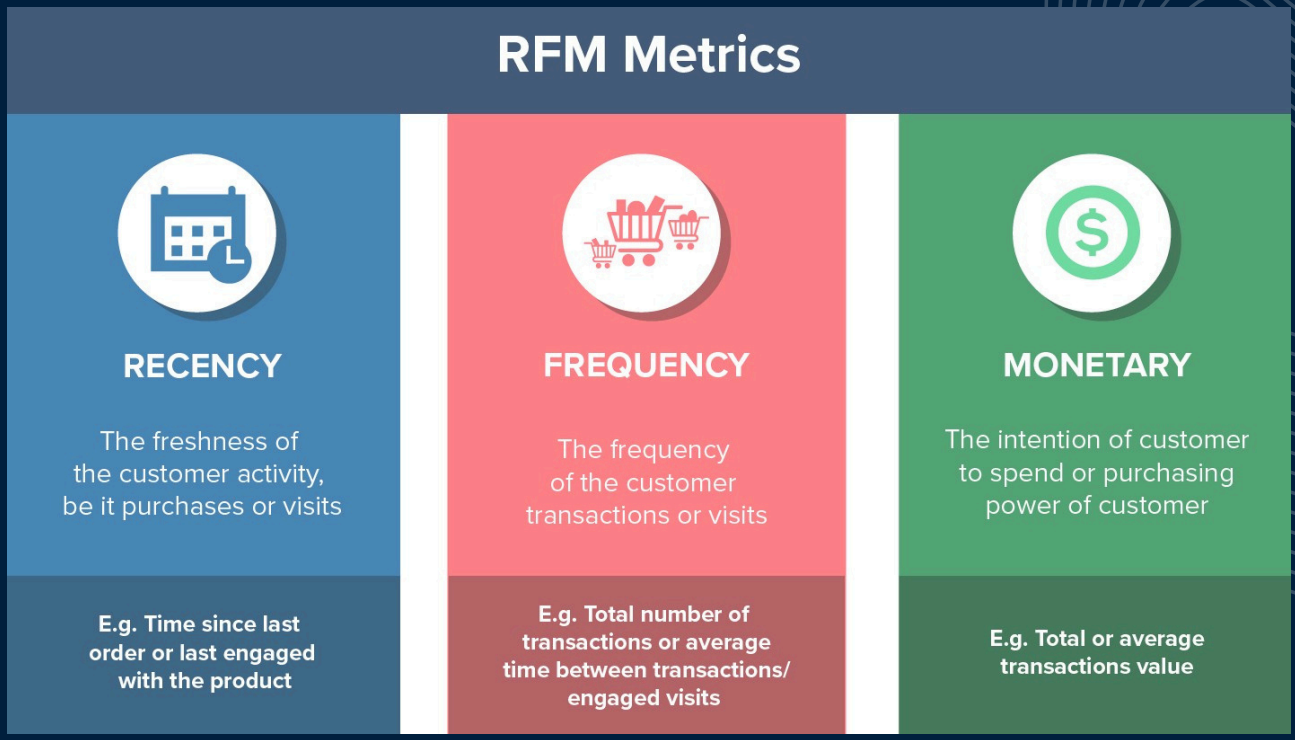
Na podstawie własnych ustawień modelu RFM możemy dokonać segmentacji naszych klientów. Następnie, dla każdego segmentu stosujemy odmienne strategie sprzedażowo-marketingowe.

[53] Cyt. za: Czym jest model RFM i jak wykorzystać go do zwiększenia sprzedaży? Online: https://loyaltystarter.io/czym-jest-model-rfm/.

Przykłady:

- Champions – najlepsi klienci (kupują najczęściej, najwięcej wydają i byli aktywni w ostatnim czasie). Należy ich odpowiednio nagradzać i odpowiednio się z nimi komunikować. To klienci, którzy pierwsi nabywają nasze nowe produkty czy usługi.
- Loyal Customers – klienci, którzy kupują regularnie i sporo wydają. Stosujemy wobec nich strategię up-sellingu, prosimy o recenzje produktów i rekomendacje, wysyłamy darmowe upominki.
- Promising – klienci z potencjałem, którzy byli aktywni w ostatnim czasie. Dobrze działają na nich programy lojalnościowe, drobne, personalizowane upominki, a także bezpośrednie rozmowy telefoniczne.
- New Customers – nowi klienci, którym warto zapewnić wysoką jakość obsługi posprzedażowej, budować z nimi bezpośrednie relacje i stosować oferty specjalne pozwalające zwiększyć częstotliwość i wartość zakupów.
- Cold Leads – klienci, którzy wykazywali niski potencjał i są od jakiegoś czasu nieaktywni. Aby ożywić zainteresowanie, wysyłaj im spersonalizowane wiadomości e-mail i SMS. Należy zdiagnozować ich potrzebach i oczekiwania, warto ich edukować i ułatwiać proces dokonywania zakupów.
- Need Attention – klienci, którzy potrzebują zainteresowania ze strony sprzedawcy. Warto stosować oferty ograniczone czasowo i rekomendacje produktów na podstawie wcześniejszych zakupów.
- Shouldn't Lose – klienci z bardzo dużym potencjałem, którzy w przeszłości byli naszymi klientami, ale teraz są bliscy rezygnacji. Możemy odzyskać ich zainteresowanie za pomocą ofert specjalnych, ankiet i rozmów bezpośrednich.
- Sleepers – klienci z potencjałem, którzy są od dłuższego czasu nieaktywni. Należy nawiązać z nimi ponownie kontakt, poprzez wysyłanie spersonalizowanych wiadomości e-mail i SMS.
- Lost – klienci, którzy od dawna nie korzystają z naszej oferty. Warto ich odzyskać, poprzez spersonalizowane kampanie e-mail. Jeśli to nie przyniesie efektu, należy tę grupę pominąć w komunikacji marketingowej.

SCHEMAT 27. MODEL RFM



ŹRÓDŁO: RFM ANALYSIS FOR CUSTOMER SEGMENTATION. ONLINE: HTTPS://CLEVERTAP.COM/BLOG/RFM-ANALYSIS/

SCHEMAT 28. CAŁOŻYCIOWA WARTOŚĆ KLIENTA



ŹRÓDŁO: CUSTOMER LIFETIME VALUE, CZYLI JAK MIERZYĆ ŻYCIOWĄ WARTOŚĆ KLIENTA? ONLINE: HTTPS://QUESTUS.PL/BLOG/CUSTOMER-LIFETIME-VALUE-CZYLI-JAK-MIERZYC-ZYCIOWA-WARTOSC-KLIENTA/

Przykład: Jeżeli przykładowa wartość transakcji dokonywanych przez jednego klienta w ciągu roku będzie wynosiła 3000 zł, a średni okres pozostania klientem to 3 lata, natomiast początkowy koszt pozyskania klienta wynosił 2200 zł, to wartość życiowa tego klienta będzie wynosiła 6800 zł [54].

3 000 PLN x 3 lata – 2200 PLN = 6 800 PLN

Inny wzór na wyliczanie CLV wygląda następująco: mnożymy średni czas lojalności klienta, średnią liczbę transakcji jednego klienta, średnią wartość transakcji w danym okresie oraz średnią marżę brutto z jednej sprzedaży.

SCHEMAT 29. CAŁOŻYCIOWA WARTOŚĆ KLIENTA – INNY WZÓR NA WYLICZANIE CLV



ŹRÓDŁO: CUSTOMER LIFETIME VALUE, CZYLI JAK MIERZYĆ ŻYCIOWĄ WARTOŚĆ KLIENTA? ONLINE: HTTPS://QUESTUS.PL/BLOG/CUSTOMER-LIFETIME-VALUE-CZYLI-JAK-MIERZYC-ZYCIOWA-WARTOSC-KLIENTA/

[54] Cyt. za: Customer Lifetime Value, czyli jak mierzyć życiową wartość klienta? Online: https://questus.pl/blog/customer-lifetime-value-czyli-jak-mierzyc-zyciowa-wartosc-klienta/.

Obecnie budowanie relacji z klientami jest niezwykle ważne, gdyż to klient staje się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej organizacji. W całym procesie niezmiernie istotny jest pomiar realnej wartości klienta, czyli wskaźnik Customer Lifetime Value (CLV). Celem tego wskaźnika jest obliczenie wartości bieżącego dochodu, jaki osiągnie organizacja dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, w którym robi on zakupy.

Dlaczego jest to ważne? Ponieważ wiedza o tym, ile wart jest dany klient pomaga odpowiedzieć na pytanie: jak duże nakłady na pozyskanie klienta i utrzymanie z nim relacji może ponieść organizacja, aby inwestycja się opłacała? A zatem, ważną zaletą płynącą ze stosowania wskaźnika CLV jest możliwość oszacowania czy pozyskanie, utrzymanie lub odzyskanie danego klienta jest dla firmy korzystne finansowo. To z kolei pozwala na ocenę efektywności różnych strategii przed ich implementacją i wybranie tej najbardziej korzystnej dla organizacji.

Niejednokrotnie może się również okazać, że utrzymywanie relacji z bieżącymi klientami będzie bardziej efektywne, niż pozyskiwanie nowych. Znajomość wartości klienta przekłada się na podejmowanie skutecznych decyzji w obszarze działań taktycznych. Do takich decyzji należeć będą np. wybór sposobu promocji czy opłacalność utrzymania danego kanału komunikacji [55].

Stała, lojalna współpraca przynosi również wymierne korzyści w zakresie minimalizowania kosztów prowadzonej działalności. Zakładając, że rynek, na którym podmiot działa wymaga określonych inwestycji na jego zbadanie, eksplorację i ekspansję, dzięki podzieleniu kosztów dotarcia do konsumentów pomiędzy współpracujące przedsiębiorstwa, mogą one być mniej obciążające finansowo, niż gdyby przedsiębiorstwa ponosiły je indywidualnie mnożąc inwestycje.

[55] Customer Lifetime Value, czyli jak mierzyć życiową wartość klienta? Online: https://questus.pl/blog/customer-lifetime-value-czyli-jak-mierzyc-zyciowa-wartosc-klienta/.

Przykład: Na rynku FMCG producenci nie sprzedają swoich towarów bezpośrednio, ale współpracują z pośrednikami. Producenci napojów alkoholowych dysponują danymi pochodzącymi z agencji badawczych, a także samodzielnie prowadzą analizy rynku, zachowania konsumentów itd. W ramach stałej współpracy z klientami bardzo często udostępniają takie zestawienia i prezentacje. Stanowią one oczywiście swego rodzaju materiał promujący produkty firmy, przedstawiający ich pozycję i rentowność, ale zawierają też cenne informacje dla samych partnerów stanowiąc wartość dodaną z relacji. Detalista, bowiem nie inwestując w takie badania, ma dostęp do ich wyników.

W ramach zmniejszenia kosztów, kluczowym aspektem jest osiąganie tańszych dostaw. Przedsiębiorstwo może zawrzeć ścisłą współpracę z przedmiotem poprzedzającym je w łańcuchu dostaw i zyskać w ramach tej umowy rabaty, korzystne terminy dostaw, zapewnioną płynność towaru, a przez to minimalizację kosztów utrzymywania zapasu. Koszty redukowane są również dzięki eliminacji zbędnych pośredników. Zamiast inwestycji w pionową dywersyfikację działań lub kosztów poszukiwania nowych podmiotów prowadzących sprzedaż, przedsiębiorstwo może rozpocząć stałą współpracę z podmiotem, który stanowi kolejne ogniwo w łańcuchu dostaw. Stała współpraca minimalizuje ryzyko związane z prowadzeniem działalności, ułatwia dystrybucję produktów czy usług i polepsza jakość obsługi klientów.

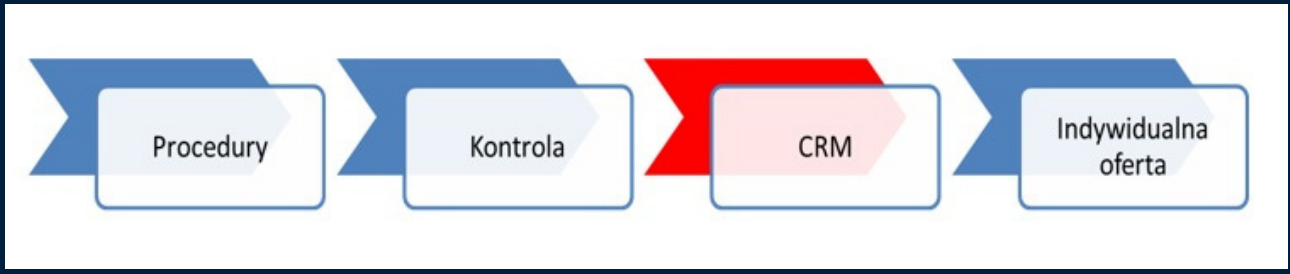
Przedsiębiorstwo, które nie ma wypracowanej silnej, własnej marki, wchodząc we współpracę z pomiotem posiadającym taki wizerunek, również korzysta z jego pozytywnych efektów. Tworzenie wartości jest pozytywnie skorelowane z osiąganiem przewagi konkurencyjnej. Podejście relacyjne może być postrzegane jednocześnie, jako teoretyczny i metodologiczny kierunek w naukach o zarządzaniu, jako że zawiera prawie wszystkie orientacje zarządzania firmą, w tym orientacje na rynek, strategię, procesy, zasoby ludzkie, zmiany i wiedzę. Wymaga jednocześnie koordynacji wszystkich wymienionych elementów.

Warto też zauważyć, że klienci to także nie jedyni zewnętrzni partnerzy, z którymi firma może budować trwałe relacje. Takie podmioty, jak dostawcy, pośrednicy, rynek pracy, konkurenci czy instytucje państwowe również powinny być uwzględniane w działaniach marketingu partnerskiego. Dojrzałe firmy powinny utrzymywać odpowiednią równowagę między wysiłkami, a korzyściami płynącymi z zarządzania relacjami z tymi podmiotami uwzględniając ich wpływ na wartość tworzoną dla klienta i wartość rynkową firmy [56]. Strony relacji oceniają koszty i korzyści z relacji w porównaniu z korzyściami, jakie mogłyby osiągnąć i inwestycjami, które musiałyby ponieść bez tej relacji.

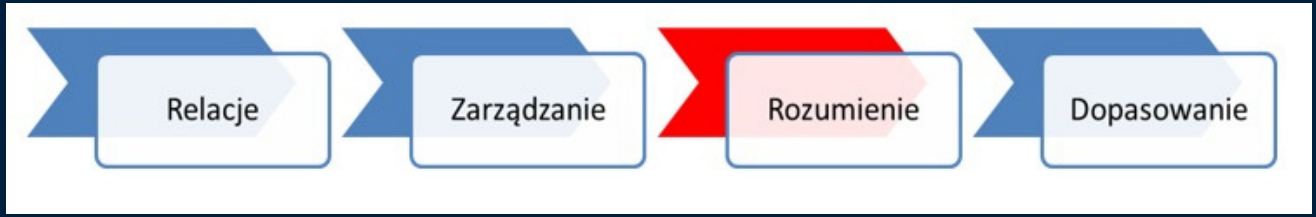
[56] B. Deszczyński, The Maturity of Corporate Relationship Management, “Gospodarka Narodowa” 2016; 3(283).

Sprzedaż detaliczna z założenia jest anonimowa. Żeby wykorzystać w niej metody CRM, trzeba ją wcześniej spersonifikować. To wprawdzie pomoże CRM, ale może zaszkodzić sprzedaży. Klient przyzwyczajony do anonimowości może nie zaakceptować zmiany lub zażądać w zamian dużych korzyści, choćby w postaci programu lojalnościowego. Sprzedaż detaliczna jest jednak także statystyczna. Można rozszerzyć definicję CRM i z zarządzania relacjami z konkretnym klientem przejść na zarządzanie relacjami z całymi ich grupami. Najlepiej właśnie takimi, które się w jakiś sposób statystycznie wyróżniają.

Przykład: Zwiększenie sprzedaży przez CRM.



Przykład: Sterowanie klientem przez jego rozumienie.



ŹRÓDŁO: A. MRUGAŁA, HTTPS://FRAME.ORG.PL/DETAL-A-CRM-2/

Przykład: Porównanie rentowności zarządzania relacjami i rozumienia klienta. Kwoty w €, sieć 100 sklepów, 100 000 klientów miesięcznie. Średni paragon 100, konwersja 10%.

Rentowność sposobu	CRM	Rozumienie klienta	Uwagi
Oprogramowanie	500 000	n.a.	Co 2-3 lata system trzeba modernizować
Roczne koszt utrzymania systemu			Większości kosztów firmy sobie nie uświadamiają
Software	100 000	n.a.	W tym nieustanne poprawianie raportów
Płace	n.a.	240 000	100 kierowników po 200 miesięcznie dodatkowo
Koszt analiz	40 000	n.a.	W CRM to analitycy, w rozumieniu klienta to płaca dobrych kierowników
Koszty relacji z klientem			Rzadko kto je liczy, a na pewno nie przez wdrożeniem systemu
Koszt przygotowania oferty	Niewielki	Duży wysiłek	Przygotowanie dobrego np. newslettera to i wysiłek, i koszt
Koszt zakomunikowania oferty	Skuteczność jest wprost proporcjonalna do kosztu		Np. e-mail jest tani, ale mało skuteczny
Koszt specjalnych dedykowanych ofert	10% x 100 000 x 100 x 12 x 10% = 1 200 000	n.a.	Koszty dedykowanych promocji. 10% rabatu od co dziesiątego paragonu

ŹRÓDŁO: A. MRUGAŁA, HTTPS://FRAME.ORG.PL/DETAL-A-CRM-2/



POTWIERDZENIE GOTOWOŚCI DO ROZPOCZĘCIA SPRZEDAŻY PRZEZ WSZYSTKIE KOMÓRKI ORGANIZACYJNE FIRMY



3.1.PROCESOWE PODEJŚCIE ORGANIZACJI DO ROZPOCZĘCIA SPRZEDAŻY NOWYCH PRODUKTÓW

Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, w tym sprzedażowe, mając na uwadze procesy (w tym procesy budowania relacji z klientem), a nie funkcje, dlatego też proces jest naturalną determinantą osiągania wzrostu efektywności współczesnej organizacji. Usprawnianie działania na podstawie analizy procesów pozwala na dynamizację systemu organizacyjnego i przygotowanie go do procesów rozpoczęcia wdrażania nowych produktów do sprzedaży [587]. Efektami zarządzania procesami jest:

- stworzenie ustrukturowanej formy przepływu procesów;
- określenie ich wpływu na główne oraz poboczne wyniki firmy;
- określenie wskaźników, które pozwolą cyklicznie monitorować efektywność funkcjonowania.

ZARZĄDZANIE PROCESOWE – NAJWAŻNIEJSZE KORZYŚCI DLA FIRMY I JEJ KLIENTÓW Z PERSPEKTYWY WDRAŻANIA NOWYCH PRODUKTÓW:

Jakość usług – wiele przedsiębiorstw nie mierzyło nigdy jakości usług przed wdrożeniem procesowości. Tymczasem transparentność tego elementu jest kluczowa dla oceny wartości zarządzania procesowego i budowania wartości dla klienta. Jakość sprowadza się tu do ciągłego monitorowania wyników, przestrzegania procedur bezpieczeństwa oraz rozwoju eksperckości zespołów. Interdyscyplinarność pracowników i ich ukierunkowanie na rozumienie potrzeb biznesowych staje się nośnikiem sukcesu.

Efektywność pracy – staje się podstawą biznesu. Jest mierzona adekwatnością procesów, standaryzacją zadań, eliminacją zbędnych aktywności, przejrzystością procedur i zasad funkcjonowania. Tak rozumiana i realizowana prowadzi do optymalizacji struktur i wzrostu efektywności biznesu.

[57] Zarządzanie procesami wskaźniki. Online: https://leanactionplan.pl/zarzadzanie-procesami-wskazniki/.

Elastyczność organizacji – wskazuje jej zdolność dostosowania się do otoczenia, ale też otwartość na zmiany w nim zachodzące. Taką możliwość dają systemy i szybkość dostępu do danych, efektywne wdrażanie nowych rozwiązań, zdolność dostosowania zasobów do koniunktury rynkowej.

Ograniczenie ryzyka – najczęściej jest ono pomijane w zarządzaniu strategicznym w ramach struktur funkcjonalnych, tradycyjnych. W modelu procesowym ryzyko przenoszone jest na kroki procesowe i systemy pomiarów oraz analiz. Dostępność do kompleksowej informacji zarządczej pozwala nie tylko ograniczyć ryzyka płynące z wnętrza organizacji, ale też elastycznie reagować na ryzyka przychodzące z zewnątrz.

Koszty – ich redukcja następuje na bazie efektu skali, konsolidacji obsługi zadań i ich synergii. Istotny wpływ na redukcję kosztów mają również kompetencje i umiejętności pracowników, które właściwie pogrupowane stają się efektywnym wskaźnikiem ekonomicznym.

Każde narzędzie stosuje się w celu jak najlepszej realizacji zamierzonych celów. Obserwując zachodzące na rynku zmiany dobrze korzystać ze sprawdzonych metod, które zwiększają rynkową wydajność i konkurencyjność firmy. Certyfikatem jakości oraz wiarygodności metody zarządzania procesowego jest potwierdzona wielokrotnie skuteczność jej stosowania w praktyce [58].

Przykładowa procedura wdrażania zarządzania procesowego może obejmować następujące etapy:

Etap I
- Analiza procesów biznesowych i wykonywanych czynności.
- Opis wybranych procesów klienta, wskazanie obszarów nieefektywności i możliwych optymalizacji.
- Modelowanie docelowych procesów biznesowych.

Etap II
- Wdrożenie rekomendowanych zmian u klienta.
- Szkolenie i warsztaty dla pracowników klienta zaangażowanych w zmiany.

Etap III
- Zarządzanie zmianą w organizacji.
- Monitoring zmian i audyt powdrożeniowy.

[58] Impel Group. Online: https://bpo.impel.pl/czytelnia/dlaczego-warto-wdrozyc-zarzadzanie-procesowe,news,357,1712.php.

Zarządzanie procesami przynosi następujące korzyści:

- identyfikacja nieefektywności procesowych i obszarów wymagających poprawy;
- wskazanie optymalnych rozwiązań i oszczędności kosztowych;
- redukcja kosztów;
- skrócenie, usprawnienie procesów oraz przepływu informacji;
- poprawa współpracy pomiędzy działami w firmie;
- wdrożenie systemu mierników (produktywność, kontrola jakości, terminowość, itp.);
- standaryzacja pracy;
- wzrost świadomości pracowników na temat kluczowych procesów biznesowych;
- wzrost wiedzy w zakresie kosztów danego procesu oraz sposobów optymalizacji jego rentowności i zyskowności;
- wyeliminowanie czynności zbędnych i ograniczanie tych wykonywanych nadmiarowo;
- wzrost efektywności firmy oraz trafności decyzji strategicznych.

Zarządzanie procesami powinno obejmować następujące funkcje zgodnie z cyklem Deminga zwane cyklem PDCA (planuj → wykonuj→ sprawdzaj → działaj).

- Plan – to etap stawiania hipotezy. Należy precyzyjnie określić plan działania (co chcemy zrobić), nakreślić cele i przedstawić spodziewane rezultaty (co spodziewamy się osiągnąć).
- Do – test postawionej hipotezy. Należy wdrożyć zaplanowane działania, po czym poddać proces dokładnym obserwacjom, a zebrane dane dokładnie przeanalizować.
- Check – porównanie faktycznych wyników uzyskanych przy testowaniu postawionej hipotezy, że spodziewanymi rezultatami.
- Act – jeżeli nie osiągnąłeś zakładanych rezultatów rozpocznij cykl od nowa. Zweryfikuj plan, założone cele i sposób działania. Wprowadź do niego niezbędne poprawki. Przetestuj hipotezę i porównaj wyniki. Jeżeli okaże się, że założenia zostały spełnione należy zadziałać w kierunku utrzymania opracowanego rozwiązania i opracować standardy do praktyk będących wynikiem cyklu.



Operacje w procesach można podzielić na trzy rodzaje:

- Operacje dodające wartość – klient gotów jest zapłacić za produkt (cena jest funkcją uzasadnionych kosztów jego kreacji). Są to operacje i czynności, które tworzą wartość z punktu widzenia klienta.
- Operacje niedodające wartości bezpośrednio dla klienta, ale niezbędne do wykonania operacji dodających wartość, np. rozwój kadr, zarządzanie, planowanie, tworzenie informacji.
- Operacje niedodające wartości ani nieumożliwiające jej wytworzenia, np. czynności związane z poprawkami, opóźnienia, inspekcje, zbędne lub powtórne kontrole, podpisywanie dokumentów niezwiązane z żadnymi realnymi działaniami, co wstrzymuje bieg procesu.

PROCESY MOŻNA PODZIELIĆ NA RODZAJE, STOSUJĄC RÓŻNE KRYTERIA TEGO PODZIAŁU.

Ze względu na wagę zadań (funkcji) wykonywanych w organizacji wyróżnia się:

- procesy podstawowe, których efektem jest produkt (usługa) na rynek zewnętrzny – z nich firma „żyje” (uzyskuje przychody ze sprzedaży), np. wytworzenie i sprzedaż wyrobu w firmie produkcyjnej albo prowadzenie księgi rachunkowej w biurze rachunkowym;
- procesy pomocnicze (wspierające, wspomagające procesy główne), których efektem jest produkt (usługa o charakterze materialnym) na rynek wewnętrzny (ale też i na rynek zewnętrzny) – dzięki nim procesy podstawowe mogą być sprawnie realizowane, a firma może funkcjonować, np. remonty i konserwacja urządzeń, transport.

Ze względu na rangę stanowisk decyzyjnych w organizacji wyróżnia się:

- procesy zarządcze (kierownicze), mające charakter koncepcyjny – ich efektem jest „usługa” o charakterze niematerialnym, np. przygotowanie, podejmowanie i przekazywanie decyzji oraz kontrola ich realizacji;
- procesy wykonawcze, sprowadzające się do wykonywania poleceń (decyzji), np. wykonanie ciągu operacji technologicznych, przygotowanie planu, wystawienie faktury, przyjmowanie zamówienia, ściąganie należności.

Ze względu na miejsce w łańcuchu wartości wyróżnia się:

- procesy innowacyjne – badanie potrzeb klienta i projektowanie produktu lub usługi;
- procesy operacyjne – wytwarzanie produktu i dostarczanie go klientowi;
- procesy obsługi posprzedażnej – obsługa klienta po dostarczeniu mu produktu lub usługi.

Ze względu na znaczenie (wagę decyzji) dla organizacji wyróżnia się:

- procesy strategiczne (kluczowe) – to procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces danej organizacji (gwarantują przewagę strategiczną i zapewniają największą satysfakcję klientów), np. planowanie nowego produktu, wprowadzenie nowego procesu kluczowego dla organizacji;
- procesy operacyjne (niestrategiczne) – to procesy, które umożliwiają organizacji bieżące funkcjonowanie, np. pozyskiwanie klientów, wytwarzanie produktów i świadczenie usług.

Ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta wyróżnia się:

- procesy tworzące wartość dodaną – zaspokajające potrzeby i oczekiwania klienta, za które jest on gotów zapłacić;
- procesy nietworzące takiej wartości – procesy niezbędne do tego, aby te, które tworzą taką wartość, mogły zaistnieć.

Ze względu na przestrzenno-organizacyjną alokację (przebieg) wyróżnia się:

- procesy wewnątrz funkcyjne – procesy zawierające się w ramach jednej funkcji (np. w zaopatrzeniu) lub w jednej komórce organizacyjnej (np. magazynie zaopatrzenia);
- procesy między funkcyjne – procesy przebiegające przez różne komórki różnych funkcji przedsiębiorstwa (np. przygotowanie nowego produktu, wykonanie zamówienia klienta).

Podział na poszczególne rodzaje procesów w konkretnym przedsiębiorstwie nie ma charakteru statycznego i wykluczającego się. Ułatwia on uporządkowanie wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji wybór tych, które będą przedmiotem zarządzania. Każde przedsiębiorstwo ma swój własny zbiór procesów gospodarczych (business processes), przy czym zbiór procesów o kluczowym znaczeniu, jest niewielki i obejmuje liczbę 5-15, a ich rodzaj zależy od branży, do jakiej należy dana korporacja, oraz od kluczowych rezultatów wytwarzanych dla swoich klientów.





ANALIZA PROCESU BIZNESOWEGO PRZEBIEGA WEDŁUG CZTEROETAPOWEGO PLANU:

- Zidentyfikuj proces:

Pierwszym krokiem jest wybór „obecnego stanu", który ma zostać poddany analizie, oraz identyfikacja interesariuszy, którzy się nim zajmują. Należy się upewnić, że ma się jasny punkt początkowy i końcowy dla tego procesu.

- Zbierz informacje o procesie:

Następnie należy zebrać jak najwięcej informacji o procesie, aby zrozumieć problemy, przed którymi stoimy, cele, zakres poprawy i inne cele analizy.

- Analizuj proces As-Is:

Należy wdrożyć plan analizy procesów biznesowych. Przejść na sam dół zidentyfikowanego procesu, zdefiniować proces w schematach blokowych i innych diagramach i zmierzyć jego efektywność.

- Opracuj Plan To-Be:

Na koniec należy skorzystać z analizy, aby sformułować zalecenia, jak powinien wyglądać „przyszły" proces. Wskazać wymagania, zasugerować zasoby i zmiany, zdefiniować oś czasu itp.

3.2.POZIOMY GOTOWOŚCI TECHNOLOGICZNEJ ORGANIZACJI (TRL) DO WDRAŻANIA NOWYCH PRODUKTÓW

Poziom gotowości technologicznej (TRL, Technology Readiness Level) określa etap rozwoju danego projektu (nowego produktu / usługi) oraz pokazuje, w którym miejscu znajduje się wdrażana innowacja, co zostało wykonane, a co jeszcze jest do wdrożenia. System TRL oparty jest na 9-poziomowej skali, gdzie najwyższy stopień określa dojrzałość technologiczną produktu. Wyróżniamy dziewięć poziomów gotowości technologicznej. Poziom pierwszy jest najniższy, a dziewiąty – najwyższy.

SCHEMAT 30. POZIOMY GOTOWOŚCI TECHNOLOGICZNEJ NOWEGO PRODUKTU / USŁUGI



ŹRÓDŁO: AGENCJA ROZWOJU PRZEMYSŁU S.A. ONLINE: HTTPS://ARP.PL/PL/

Poziom I
Definicja – Zaobserwowano i opisano podstawowe zasady danego zjawiska / procesu / pomysłu – najniższy poziom gotowości technologii oznaczający rozpoczęcie badań naukowych w celu wykorzystania ich wyników w przyszłych zastosowaniach. Zalicza się do nich m.in. badania naukowe nad podstawowymi właściwościami technologii / procesu produkcji itp.
Przykład: Kolejne poziomy gotowości technologicznej najłatwiej będzie wytłumaczyć na podstawie konkretnego, ogólnodostępnego produktu. Niemal każdy z nas ma telefon z dotykowym wyświetlaczem. Zanim jednak dotykowa technologia trafiła do kieszeni lub torebek klientów, przeszła przez wszystkie poziomy gotowości technologicznej TRL. Na początku procesu była pewna bardziej ogólna (choć potwierdzona wstępnymi badaniami) idea, która zakładała, że człowiek mógłby obsługiwać urządzenia z wyświetlaczem za pomocą własnych palców, bez pośrednictwa myszki czy klawiatury.

Poziom II
Definicja – Określono koncepcję technologii lub jej przyszłe zastosowanie. Oznacza to rozpoczęcie procesu poszukiwania potencjalnego zastosowania technologii. Od momentu zaobserwowania podstawowych zasad opisujących nową technologię można postulować praktyczne jej zastosowanie, które jest oparte na przewidywaniach. Nie istnieje jeszcze żaden dowód lub szczegółowa analiza potwierdzająca przyjęte założenia.
Przykład: Jednym z najbardziej oczywistych zastosowań ekranów dotykowych były z pewnością telefony komórkowe. Urządzenia, których moc obliczeniowa dorównuje obecnie wielu komputerom, od dawna potrzebowały technologii, która pozwoli zachować im rozmiar kieszonkowego urządzenia, przy jednoczesnym powiększeniu rozmiarów wyświetlaczy. Przewidywano, że technologia dotykowa będzie rewolucją w zakresie produktów i usług elektronicznych.

Poziom III
Definicja – Potwierdzono analitycznie i eksperymentalnie krytyczne funkcje lub koncepcje technologii. Oznacza to przeprowadzenie badań analitycznych i laboratoryjnych mających na celu potwierdzenie przewidywań badań naukowych wybranych elementów technologii. Zalicza się do nich komponenty, które nie są jeszcze zintegrowane w całość lub też nie są reprezentatywne dla całej technologii.
Przykład: Krótko mówiąc, na tym etapie rozwoju technologii konieczne było wykonanie badań naukowych, które potwierdzą, że stworzenie ekranu dotykowego jest w ogóle możliwe. Jednym z pomysłów wynalazców było umieszczenie czterech elektrod w rogach konkretnej powierzchni, które wytwarzały między sobą pole elektrostatyczne. Dotknięcie ręką w dowolnym punkcie pomiędzy tymi elektrodami powodowało impuls pozwalający stwierdzić położenie palca. Technologia, zatem działała, ale jeszcze nie w połączeniu z ekranem.

Poziom IV
Definicja – Zweryfikowano komponenty technologii lub podstawowe jej podsystemy w warunkach laboratoryjnych. Proces ten oznacza, że podstawowe komponenty technologii zostały zintegrowane. Zalicza się do nich zintegrowane ad hoc modele w laboratorium. Uzyskano ogólne odwzorowanie docelowego systemu w warunkach laboratoryjnych.
Przykład: Na tym etapie połączono wynalezioną technologię dotykową z innym koniecznym komponentem, czyli ekranem ciekłokrystalicznym (LCD) w warunkach laboratoryjnych.

Poziom V
Definicja – Zweryfikowano komponenty lub podstawowe podsystemy technologii w środowisku zbliżonym do rzeczywistego. Podstawowe komponenty technologii są zintegrowane z rzeczywistymi elementami wspomagającymi. Technologia może być przetestowana w symulowanych warunkach operacyjnych.
Przykład: Na poziomie piątym konieczna była weryfikacja, czy ekran LCD wyświetla prawidłowy obraz, a ekran dotykowy po połączeniu także zachowuje swoje właściwości. Krótko mówiąc, tworzymy prototyp gotowy do pierwszych testów w warunkach symulujących te rzeczywiste.

Poziom VI
Definicja – Dokonano demonstracji prototypu lub modelu systemu albo podsystemu technologii w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Oznacza to, że przebadano reprezentatywny model lub prototyp systemu, który jest znacznie bardziej zaawansowany od badanego na poziomie V, w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Do badań na tym poziomie zalicza się badania prototypu w warunkach laboratoryjnych odwzorowujących z dużą wiernością warunki rzeczywiste lub w symulowanych warunkach operacyjnych.
Przykład: Na VI poziomie gotowości technologicznej testuje się prototyp (w tym przykładzie jest to telefon komórkowy z ekranem dotykowym) w warunkach zbliżonych do tych, w których urządzenie ma działać w przyszłości. Nie jest to jednak ostateczna demonstracja. Konieczne jest zapewnienie bezpiecznych warunków, które pozwolą zabezpieczyć się na wypadek pęknięcia ekranu, samozapłonu urządzenia lub podobnych zagrożeń.

Poziom VII
Definicja – Dokonano demonstracji prototypu technologii w warunkach operacyjnych. Prototyp jest już prawie na poziomie systemu operacyjnego. Poziom ten reprezentuje znaczący postęp w odniesieniu do poziomu VI i wymaga zademonstrowania, że rozwijana technologia jest możliwa do zastosowania w warunkach operacyjnych. Do badań na tym poziomie zalicza się badania prototypów na tzw. platformach badawczych.
Przykład: Na tym poziomie testy telefonu z dotykowym ekranem przypominają już korzystanie z finalnego produktu, nadal jednak trzeba wziąć pod uwagę możliwość ewentualnych poprawek.



Poziom VIII
Definicja – Zakończono badania i demonstrację ostatecznej formy technologii. Oznacza to potwierdzenie, że docelowy poziom technologii został osiągnięty i technologia może być zastosowana w przewidywanych dla niej warunkach. Praktycznie poziom ten reprezentuje koniec demonstracji. Przykłady obejmują badania i ocenę systemów w celu potwierdzenia spełnienia założeń projektowych, włączając w to założenia odnoszące się do zabezpieczenia logistycznego i szkolenia.
Przykład: Aby osiągnąć ten poziom, testujemy produkt i poprawiamy do momentu, gdy będziemy pewni, że jest bezpieczny i spełnia swoje założenia w stu procentach. Na tym poziomie wykonuje się także testowe serie produkcyjne, które pozwalają określić, czy nasz produkt jest gotowy do masowej produkcji.

Poziom IX
Definicja – Sprawdzenie technologii w warunkach rzeczywistych odniosło zamierzony efekt. Wskazuje to, że demonstrowana technologia jest już w ostatecznej formie i może zostać zaimplementowana w docelowym systemie. M.in. dotyczy to wykorzystania opracowanych systemów w warunkach rzeczywistych.
Przykład: Telefon z ekranem dotykowym jako produkt finalny jest gotowy do użytku.

Powyższy przykład dotyczy poziomów gotowości technologicznej konkretnego produktu, ale warto pamiętać, że TRL możemy odnieść także do procesów, np. gdy chcemy wprowadzić inny sposób dostawy w firmie logistycznej. Analogicznie – wymaga on sprawdzenia i udokumentowania gotowości na dziewięciu powyższych poziomach.

3.3.ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI I JEJ STRUKTUR DO MODELOWANIA PROCESÓW GOSPODARCZYCH

Modelowanie procesów biznesowych pozwala analizować przebieg działań i czynności, jakie każdego dnia zachodzą w firmie i nadawać im właściwy kierunek [59]. W dużym uproszczeniu umożliwia uporządkowanie codziennych zadań, dzięki ustaleniu stałej ścieżki postępowania, co daje możliwość weryfikacji jej przebiegu. Skutkuje to szybkim osiągnięciem wcześniej ustalonego celu, a efekty są widoczne od razu po wprowadzeniu zmian. Bardzo często oczekiwanym rezultatem jest nie tylko chęć zwiększenia lub utrzymania zysków na danym poziomie, ale też rozwój, ekspansja, restrukturyzacja, poprawa komunikacji między pracownikami czy ujednolicenie standardów obsługi.

W praktyce BPM, upraszczanie obsługi skomplikowanych procesów to jeden z najważniejszych elementów modelowania. Pozwala przedsiębiorstwu realizować swoją misję, walczyć o silną pozycję na rynku, bez konieczności skupiania się na czasochłonnych, bardzo angażujących zadaniach związanych z kontrolowaniem stanów magazynowych, składaniem zamówień, raportowaniem wyników. Ujednolicenie standardów dotyczących obsługi czy prawidłowej interpretacji dokumentów jest niezwykle ważne szczególnie w przypadku dynamicznie rozwijających się firm, gdzie zachodzi konieczność ścisłej współpracy kilku jednostek organizacyjnych.

Macierz odpowiedzialności (określana również, jako macierz RAM – Responsibility Assignment Matrix) ilustruje odpowiedzialność członków zespołu za realizację zadań projektu lub procesu biznesowego (opracowania i wdrożenia nowego produktu). Macierz odpowiedzialności jest stosowana przy analizie i tworzeniu struktury organizacji, a także jest przydatna w wyjaśnianiu ról oraz zadań w strukturze organizacji, gdzie uwzględniony jest szczegółowy plan działalności oraz przedstawione są powiązania pomiędzy poszczególnymi komórkami. Tworząc macierz odpowiedzialności bierze się pod uwagę następujące elementy [60]:

- plan działalności,
- strukturę zarządzania,
- kompetencje.

[59] SUNCODE. Online: [59] Impel Group. Online: https://bpo.impel.pl/czytelnia/dlaczego-warto-wdrozyc-zarzadzanie-procesowe,news,357,1712.php..

[60] Za: M. Adamska, Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004, H. Bieniok, Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły, Mfiles.pl, Kraków 2014, s.175-176; P. Cabała, M. Sołtysik, K. Woźniak, Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, Mfiles.pl, Kraków 2016, s. 90; U. Jeż, Analiza interesariuszy i jej wpływ na sukces projektu. Wybrane zagadnienia zarządzania projektami w przedsiębiorstwach informatycznych, Kraków 2015, s. 128; S. Tchórzewski, Planowanie zakresu projektu oraz komunikacji w projekcie z uwzględnieniem interesariuszy wewnętrznych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie" 2014; 63: 399-400; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003; M. Trocki., Organizacja projektowa, PWE, Warszawa, 2014, s. 262-263.

Macierz składa się z wierszy zawierających listę zadań oraz kolumn z nazwami uczestników. W macierzy zaznacza się funkcje pełnione w zadaniach przez uczestników. Funkcje te można dowolnie definiować. Dobrym rozwiązaniem może być skorzystanie z listy funkcji wykresu kompetencyjnego. Określając powiązania między zadaniami a stanowiskami stosuje się zasadę przewagi cech oraz zasadę wyłączności cech.

ETAPY BUDOWY MACIERZY ODPOWIEDZIALNOŚCI

Wiersze macierzy oznaczają kolejne zadania / działania realizowane w ramach projektu. Kolumny macierzy przedstawiają zasoby, które są potrzebne do realizacji projektu: konkretne osoby lub jednostki organizacyjne. Komórki macierzy przedstawiają rodzaj odpowiedzialności, symbol roli.

Tworzenie macierzy:

- Identyfikacja wszystkich zadań związanych z realizacją projektu. Zamieszczenie listy zadań w pierwszej kolumnie od lewej.
- Identyfikacja wszystkich zasobów angażowanych w projekt. Umieszczenie listy zasobów w górnej części macierzy.
- Uzupełnienie komórek tabeli określających role, jakie pełnią poszczególne jednostki w realizacji konkretnego zadania.
- Weryfikacja poprawności macierzy – sprawdzenie, czy wszystkie zadania na liście, posiadają wykonawcę i osobę pełniącą rolę zatwierdzającego.
- Sprawdzenie, czy wszystkie zadania są weryfikowane tylko przez jedną osobę. Rozwiązanie konfliktowych przydziałów zadań.
- Prezentacja, dyskusja oraz zgoda na realizację projektu. Wstępnie macierz odpowiedzialności powinna zostać zatwierdzona przed uruchomieniem projektu, po zidentyfikowaniu zadań.

Istnieją różne zestawy ról i ich symboli wykorzystywanych w tej technice. Jednym z takich zestawów, który jest często wykorzystywany w zarządzaniu projektami polegającymi na opracowaniu i wdrożeniu nowych produktów jest PARIS, obejmujący następujące role:

- P (participant) – uczestnik, który odpowiada za wykonanie określonej pracy w ramach zadania;
- A (accountable) – uczestnik, który jest odpowiedzialny za rezultaty/produkty zadania;
- R (responsible for execution) – uczestnik odpowiadający za wykonanie całego zadania;
- I (input or review) – uczestnik, który odpowiada za dostarczenie niezbędnych informacji lub oceniający wykonie zadania;
- S (sign off) – uczestnik odbierający rezultaty zadania.

W zarządzaniu wdrożeniem nowych produktów wykorzystywany jest zestaw RACI, który obejmuje następujące role:

- R (responsible) – uczestnik odpowiadający formalnie za wykonanie zadania
- A (accountable) – uczestnik odpowiedzialny za wykonanie zadania;
- C (consult) – uczestnik, który konsultuje sposób wykonania zadania;
- I (informed) – uczestnik, którego należy poinformować o wykonaniu zadania.

Macierz odpowiedzialności może być wykorzystywana do identyfikacji stanu obecnego, bądź do programowania nowych wariantów rozwiązań. Analiza istniejącego systemu może być przeprowadzana na dwa sposoby:

- Analiza zadań – zadania analizowane są ze względu na kompletność elementów składających się na zadania (wiersze macierzy). Analiza ta przebiega także pod kątem prawidłowego przydziału odpowiednich czynności odpowiednim komórkom. Wyniki służą, jako podstawa ulepszenia sposobu wykonywania zadań.
- Analiza komórek organizacyjnych – jest to analiza ze względu na prawidłowy przydział czynności (kolumny macierzy). Określa się czynności, które nie zgadzają się z funkcjami danej komórki, a następnie kieruje się je do tych komórek, które powinny te czynności wykonywać. Analiza z tego punktu widzenia daje możliwość rozwiązywania problemów związanych ze specjalizacją i centralizacją. Aby uwzględnić kolejność wykonywanych czynności, można wprowadzić do wykresu powiązania strzałkowe lub oznaczenia cyfrowe, co może jednak spowodować zaciemnienie wykresu. Prawidłowy przydział kompetencji odznacza się jednoznacznością oraz zamknięciem.

Macierz odpowiedzialności pomaga w analizowaniu komunikacji w zespole oraz planowaniu przydziału obowiązków do poszczególnych zadań w projekcie opracowania i wdrażania nowych produktów. W związku z tym macierz odpowiedzialności możemy tworzyć w dwóch momentach. Pierwszy przypadek to, gdy jest nam znany skład zespołu projektowego. Drugi przypadek występuje, gdy posiłkujemy się rolami członków zespołu, nie znając szczegółów odnoście przyszłych członków zespołu. Z drugiej strony warto już mieć strukturę poszczególnych zadań, które będą realizowane w ramach projektu. Od nas uzależniony jest poziom szczegółowości z podziałem na zadania, ale warto pamiętać o jednej fundamentalnej zasadzie za każde zadanie odpowiada jedna i tylko jedna osoba (Responsible). W związku z tym, przy tworzeniu mało szczegółowej struktury zadań możemy spotkać się z sytuacją, że za dane zadanie będą odpowiadać dwie osoby. W takim przypadku prawdziwa staje się sentencja „Jeśli za jedno zadanie odpowiada więcej niż jedna osoba to tak naprawdę nie odpowiada nikt”.





4 PODSUMOWANIE – WNIOSKI PRAKTYCZNE

WNIOSEK 1 – WPROWADZANIE NOWYCH PRODUKTÓW – GŁÓWNE ELEMENTY STRATEGII

W efektywnej i skutecznej strategii wprowadzenia powinny się znaleźć następujące elementy:

- Analiza i zdefiniowanie potrzeb i zachowań potencjalnego konsumenta nowego produktu. Jeżeli jest taka możliwość, dobrze jest uruchomić profesjonalne badania marketingowe na grupie celowej (ilościowe i jakościowe). Jeżeli nie ma takiej możliwości, należy uruchomić własny audyt w planowanych punktach sprzedaży.
- Analiza i prognoza rynku – prognoza sprzedaży dla całej kategorii na najbliższe lata, zdefiniowanie sezonowości (lub jej braku), koncepcja 5 sił Portera, SWOT i inne narzędzia w zależności od potrzeb.
- Analiza konkurencji – rozwój sprzedaży ilościowej i wartościowej najbliższej konkurencji, określenie silnych i słabych aspektów konkurencji.
- Analiza strategii promocji kategorii – wydatki, sposób wydatkowania, miejsca promocji i analiza działań w kanałach sprzedaży, wykorzystanie mediów.
- Architektura produktu – przygotowanie planu rozszerzania linii produktowych / wariantów na kilka najbliższych lat i wstępne określenie czasu ich wprowadzenia.
- Zdefiniowanie produktu:
  - Esencja marki, drabina korzyści, określenie szans i zagrożeń (SWOT),
  - Strategia cenowa,
  - Źródła rekomendacji,
  - Portret konsumenta – określenie grupy docelowej i jej parametrów,
  - Zdefiniowanie – USP/ESP, pozycjonowanie, RTB, POD/POP, główne benefity produktu/marki i inne,
  - Consumer insight – znajomość konsumenta.
- Strategia sprzedaży – kanały dystrybucji, sposób dotarcia, działania w kanałach.
- Strategia komunikacji – wybór drogi i sposobu komunikacji z konsumentem.
- P&L – prognozy rozwoju sprzedaży, krótko- i długoterminowe (min. 3 lata), prognozy budżetów A&P, prognoza rentowności produktu.
- Harmonogram wdrożenia – określający wszystkie etapy tworzenia produktu, strategii marketingowej i sprzedażowej, aż do wprowadzenia produktu na rynek.

WNIOSEK 2 – BUDOWANIE STRATEGII SPRZEDAŻY

Budowanie strategii sprzedaży powinni obejmować najważniejsze procesy, czyli:

- Planowanie i budżetowanie sprzedaży.
- Strategię dystrybucji i dotarcia do punktu sprzedaży (Route-To-Market), a w niej:
  - segmentację klientów,
  - definicję i zarządzanie kanałami sprzedaży,
  - modelowanie RTM,
  - modele dystrybucji i wynikającą z nich wielkość działu sprzedaży.
- Analizę SWOT rynku, firmy i jej otoczenia konkurencyjnego.
- Warunki handlowe i opracowanie cenników.
- Proces i narzędzia zarządzania kluczowymi klientami.
- Narzędzia i sposoby promocji sprzedaży.
- Mechanizmy oceny (pomiaru) rezultatów sprzedaży versus koszty – wskaźnik ROI.
- KPI's – cele, zadania i mierniki sukcesu.
- Efektywność kosztowa procesu sprzedaży – analiza rentowności kategorii produktów / usług i poszczególnych grup klientów.

Planowanie i budżetowanie sprzedaży to dla każdej firmy produkcyjnej, handlowej czy należącej do sektora usług niewątpliwie jeden z najważniejszych strategicznie procesów. Planowanie najważniejszych parametrów sprzedaży, takich jak wolumen, kanały sprzedaży, ceny, warunki handlowe, koszty promocji sprzedaży są podstawą kształtowania budżetu rocznego firmy. Budżetowanie zaś jest procesem planowania wszystkich przepływów zasobów finansowych związanym z realizacją danego planu sprzedaży.

Najczęściej spotykane metody planowania sprzedaży bazują na:

- okresach czasowych,
- posiadanych kontraktach,
- kategoriach lub grupach produktowych,
- zapotrzebowaniu klientów.

Z kolei kluczowe parametry, które należy umieścić w budżecie sprzedaży, to:

- wolumen sprzedaży,
- ceny i warunki handlowe,
- koszty dystrybucji, promocji sprzedaży, struktur sprzedaży.

Planowanie i budżetowanie sprzedaży – jak opracować rekomendacje? Przygotowując rekomendację w zakresie planowania i budżetowania sprzedaży nowych produktów / usług należy wziąć pod uwagę takie parametry jak:

- uwarunkowania i trendy rynkowe,
- strukturę rynku i otoczenie konkurencyjne,
- kanały sprzedaży, z uwzględnieniem nowych kanałów i potencjalnych klientów,
- historię sprzedaży i jej sezonowość,
- możliwości produkcyjne i dystrybucyjne firmy,
- zmiany cen,
- wprowadzenie na rynek nowych linii produktowych,
- upodobania klientów i konsumentów.



WNIOSEK 3 – STRATEGIA DYSTRYBUCJI RTM

Strategia dystrybucji RTM – tworzenie definicji drogi do rynku (Route-to-Market). Do niedawna najważniejszą rolą procesu RTM było zapewnienie dystrybucji produktu / usługi do jak największej liczby punktów sprzedaży. Wraz z rozwojem i większą kompleksowością rynku, niewątpliwie wyodrębniły się wyraźnie wyspecjalizowane kanały dystrybucji. Zakres RTM musi zatem również ulec zmianie. Strategia rynkowa musi być spójna ze strategią dystrybucji. Chodzi o to, aby osiągnąć żądaną penetrację produktów i usług, która pozwoli trafić na wyznaczoną i dokładnie zdefiniowaną niszę rynkową. Wybór właściwego modelu RTM w dzisiejszym otoczeniu rynkowym zależy od przyjętego rodzaju dystrybucji i strategii rynkowej.

Rodzaje strategii dystrybucji RTM:

- Dystrybucja numeryczna – stosuje się ją w masowej strategii rynkowej, ze znacznym wolumenem sprzedawanych produktów / usług. Pochodzą one z wielu kanałów sprzedaży z naciskiem na to, aby być obecnym w każdym dostępnym punkcie sprzedaży. Aby produkt czy usługa były dostępne dla jak najszerszej bazy klientów lub konsumentów.
- Dystrybucja ważona – nadaje się do bardziej wyrafinowanych strategii rynkowych, adresowanych do wybranej niszy rynkowej. Należy skupić się na mniejszej liczbie placówek, które są często odwiedzają konkretni i powracający klienci / konsumenci (klienci docelowi). Ten model sprawdza się najlepiej w segmencie dóbr kategorii premium.

Aby dobrze zaprojektować właściwy dla firmy model RTM, należy uwzględnić następujące elementy i procesu. Do najważniejszych z nich należą:

- segmentacja bazy klientów,
- definicja i zarządzanie kanałami sprzedaży,
- opracowanie optymalnego modelu RTM,
- ustalenie wielkości i struktury działu sprzedaży i obsługi klienta wraz z analizą kosztów.

Nowoczesne praktyki RTM harmonizują potrzeby i kompetencje obszarów: sprzedaży, marketingu i dystrybucji w firmie. Wzajemne relacje opierają się tu na partnerstwie. Rola i odpowiedzialność dystrybutora są wyraźnie określone i zakomunikowane. Cele są znane i określone. Wymagania dotyczące skutecznej platformy RTM są spełnione w jeden z poniższych sposobów:

SCHEMAT 31. MODEL RTM



ŹRÓDŁO: STRATEGIA DYSTRYBUCJI I DOTARCIA DO RYNKU (ROUTE-TO-MARKET). ONLINE: HTTPS://IBD.PL/DORADZTWO-I-BADANIA/DORADZTWO-W-SPRZEDAZY-I-MARKETINGU/STRATEGIA-DYSTRYBUCJI-I-DOTARCIA-DO-RYNKU-ROUTE-TO-MARKET/

WNIOSEK 4 – EFEKTYWNOŚĆ PROCESU I DZIAŁU SPRZEDAŻY

Dział sprzedaży jest jednym z kluczowych, ale i najdroższych składników struktury organizacyjnej. Ten fakt w naturalny sposób pociąga za sobą konieczność badania jego efektywności, co jest kluczowym zadaniem kierownictwa firmy. Dodatkowa presja wynika z globalizacji i konsolidacji rynków. Stąd rosnąca konkurencja stawia przed menedżerami sprzedaży jeszcze większe wymagania. Efektywność sprzedaży, zarówno procesu, jak i funkcjonowania działu to najważniejszy wskaźnik oceny funkcjonowania organizacji.

Efektywność sprzedaży powinniśmy postrzegać z dwóch perspektyw:

- efektywności procesu sprzedaży, czyli organizację sprzedaży, drogę do rynku (Route-To-Market) warunki handlowe, logistykę sprzedaży, sposób obsługi klienta, koszty sprzedaży, przepływy finansowe;
- efektywność działu sprzedaży, czyli pokrycie rynku, skuteczność wizyt / kontaktów handlowych, rezultaty osiągane przez zespół sprzedaży (ilościowe i jakościowe), koszty utrzymania vs. wartość dodana dla organizacji.

Sam proces pomiaru efektywności sprzedaży może być mniej lub bardziej złożony. Zależy od: branży, skali organizacji, złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych, ale zawsze jest procesem trudnym i odpowiedzialnym. Jakie pytania stawiają sobie w tym świetle zarządy firm. Oto najważniejsze z nich:

- Jak utrzymać lub zwiększyć pokrycie rynku, dostępność towarów lub usług dla konsumenta, np. poprzez pozyskiwanie nowych klientów?
- W jaki sposób zmniejszać udział tzw. utraconej sprzedaży?
- Jak pozyskiwać, motywować, rozwijać i zwiększać rezultaty sprzedawców?
- Jakie narzędzia pomiaru rezultatów stosować i jak efektywnie wykorzystywać pozyskane informacje do właściwego zarządzania sprzedażą? (CRM)

JAK WYKORZYSTYWAĆ DANE RYNKOWE – UMIEJĘTNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI SPRZEDAŻOWYCH? PROCES TEN POWINIEN OBEJMOWAĆ CZEŚĆ ETAPÓW:

1.Budowanie nastawienia w organizacji na wykorzystanie danych
Termin „bazujące na danych” odnosi się do tego, czym są informacje, które zbieramy, jak je zbierać i gdzie, a następnie, co z nim zrobić. Dane są bezużyteczne, jeśli organizacje nie chcą lub nie są w stanie przekształcić je w wartościowe informacje biznesowe. Musi to stać się elementem kultury biznesowej firmy.

2.Zapewnienie dostępu do odpowiednich narzędzi
Nowoczesna strategia sprzedaży wymaga odpowiednich narzędzi sprzedaży. Organizacja nie może właściwie korzystać z danych bez oprzyrządowania w celu ich pozyskania. Jest to niezbędne do zebrania zaufanych, dokładnych i wiarygodnych danych. Posiadanie odpowiednich technologii w sprzedaży w celu zbierania i analizowania wartościowych danych przekłada się na efektywność. Pozwala szybko podnieść wyniki sprzedaży i zapewnia, że zapada więcej decyzji bazujących na faktach.

3.Ustanowienie wspólnych celów organizacyjnych
Organizacje funkcjonujące w obecnej „erze danych”, osiągają sukcesy nie tylko dlatego, że mają więcej danych lub że są one lepsze. Także dlatego, że mają zespoły kierownicze, które wyznaczają jasne cele, bazujące na tych danych. Skutecznie komunikują, jak wygląda sukces. Rzeczywiście, nie chcemy zebrać danych tylko dla sztuki. Za każdym razem trzeba się upewnić, że mamy solidne zrozumienie tego, co jest mierzone. Dlaczego jest to ważne i jak wpływa na strategię i procesy sprzedażowe. Menedżerowie sprzedaży muszą mieć pomysł, w jaki sposób dane pomogą przewidzieć i zoptymalizować wyniki biznesowe.



4. Zapewnienie ciągłego szkolenia i coachingu
Coaching i szkolenia działu sprzedaży oparte na wykorzystaniu danych rynkowych mogą przynieść wyniki jeszcze szybciej niż realizowane tradycyjnymi metodami. Liderzy sprzedaży mogą także wykorzystywać dane rynkowe do identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Jest tu także miejsce na wyznaczanie konkretnych i wyrażonych w liczbach celów rozwojowych.

5. Wspieranie handlowców analizą danych
Wiele firm nie prowadzi (bądź prowadzi powierzchowną) analizy danych dotyczących pracy jej sprzedawców. W związku z tym, nie potrafi określić silnych i słabych stron funkcjonowania działu sprzedaży. Najlepszym sposobem dla firm, aby zwiększyć ich profitowość, to zacząć wykorzystywać dane. Pomogą one określić, które elementy procesu sprzedaży są najskuteczniejsze i najbardziej zyskowne. Może to dotyczyć kanału sprzedaży, regionu sprzedaży, linii produktowych, technik sprzedaży, promocji itp. Istotne jest, by otrzymane w ten sposób informacje trafiały do handlowców, jako przykłady do dalszego rozwoju.

6. Podejmowanie decyzji opartych na danych
Liderzy sprzedaży muszą śledzić wiele adekwatnych wskaźników związanych z procesem sprzedaży, a następnie być w stanie wyciągać wnioski z tych informacji. Posiadając właściwe i odpowiednie dane, mogą podejmować bardziej świadome decyzje dotyczące strategii sprzedaży i procesu sprzedaży. Menedżerowie sprzedaży mogą czerpać korzyści z raportowanych KPIs, takich jak: współczynniki konwersji, częstotliwości wizyt (rozmów), średnia wartość transakcji, długość cyklu sprzedaży i innych parametrów ilościowych oraz jakościowych. Te punkty „pomiaru” są niezbędne dla każdego zespołu sprzedaży. Pozwalają, bowiem zrozumieć, jakie czynniki wpływają bardziej, a które mniej na sukces firmy. Ponadto, co jest bardzo ważne, jakie zmiany przyczynią się do poprawy wydajności i efektywności sprzedaży.

WNIOSEK 5 – AUTOMATYZACJA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH

Marketing Automation to rodzina systemów służących do automatyzacji działań marketingowych i sprzedażowych. Potrzeba ich powstania może sięgać słynnego już zdania wypowiedzianego przez Johna Wanamaker, jednego z pionierów współczesnego marketingu. Problem dokładnego określenia efektów realizowanych działań. Chociażby pod postacią wskaźnika ROI towarzyszy nam do dzisiaj. Według badań IBM CMO Study 2012 tylko 44% dyrektorów marketingu jest gotowych do przedstawienia wskaźników ROI dla prowadzonych działań marketingowych. Brak możliwości potwierdzenia efektów własnej pracy to prawdziwa bolączka marketingu i jeden z głównych powodów, dla których 100% prezesów firm pierwszych cięć dokona właśnie w dziale marketingu [62]. Systemy klasy Marketing Automation potrafią automatycznie połączyć każdy pozyskany kontakt z działaniami marketingowymi i ich efektem. Dzięki temu dokładnie wiemy, jak pozyskaliśmy kontakt, jak zachowywał się w całym procesie sprzedaży i kiedy został naszym klientem. Łatwo, więc jest określić wskaźnik ROI, dla każdego zrealizowanego działania.

Marketing Automation, to odpowiedź na zapotrzebowanie współczesnego marketingu na technologie. Obecnie mamy do czynienia ze sporą zmianą w zachowaniu konsumentów. Konsumenci poszukują informacji wielokanałowo korzystając z wielu urządzeń, źródeł informacji i kanałów komunikacji. Dlatego marketing potrzebuje technologii, która potrafi połączyć komunikację wielokanałową z konkretnym konsumentem i jego potrzebami. Następnie zebrać i przeanalizować dane oraz odpowiednio na nie zareagować. Systemy klasy Marketing Automation stanowią naturalną odpowiedź na realne potrzeby współczesnego marketingu. Ich najważniejsza zdolność to umiejętność połączenia indywidualnej osoby z serią działań, którym podlegała i ich efektem. Budując profil każdego pozyskanego kontaktu system Marketing Automation łączy dane pochodzące z wielu różnych źródeł.

Większość systemów Marketing Automation posiada zbliżone funkcjonalności, które obejmują następujące kategorie tematyczne:

1. Monitoring zachowania kontaktów w Internecie,
2. e-Mail Marketing,
3. CRM i zarzadzanie kontaktami,
4. Automatyzacja marketingu i sprzedaży,
5. Analityka i raporty,
6. Zaawansowane funkcjonalności.

[62] Za: Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu. Online: www.salesmanago.pl.

Każda z funkcjonalności otrzymała oznaczenie mówiące nam o jej popularności i dostępności w systemach Marketing Automation. e-Mail Marketing to najpopularniejszy kanał marketingowej komunikacji. Staje się on naprawdę skuteczny, gdy połączymy go z dedykowaną stroną docelową oraz formularzami kontaktowymi. Najczęściej systemy Marketing Automation zastępują tradycyjnych dostawców systemów do e-mail marketingu. Jednakże zakres funkcjonalności zależy od wybranego systemu. CRM – podstawowe i bardzo ważne uzupełnienie do modułu e-Mail Marketingu. Możliwość pozyskiwania, zarządzania i przechowywania kontaktów i ich profili jest kluczowa dla efektywności działań marketingowych.

Marketing Automation pozwala na stworzenie automatycznych procesów przekazywania i obsługi kontaktów. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, również może wybrać spośród platform skupionych na użytkowniku końcowym, które dzięki przyjaznemu interfejsowi i prostej implementacji mogą zostać wdrożone w firmie zaledwie w kilka dni. Jednakże niezależnie od rozmiaru mogą liczyć na następujące korzyści: automatyzacja czasochłonnych, ręcznych zadań dotyczących tworzenia, zarzadzania i personalizacji treści, przygotowywania ustawień kampanii, higieny bazy danych, pielęgnacji leadów czy komunikacji z działem sprzedaży ogranicza koszty prowadzonych działań i zwiększa produktywność. Marketing Automation na podstawie danych demograficznych, behawioralnych (zachowanie online) oraz scoringu pozwala skuteczniej generować leady oraz dostarczać je do działu sprzedaży w momencie, którym są gotowe na kontakt z handlowcem. Systemy Marketing Automation są obecnie zintegrowane z wieloma kanałami komunikacji z klientami. Rozwiązanie to pozwala uzyskać holistyczny profil każdego klienta i lepiej poznać jego potrzeby.

Krok 1 – Czy potrzebuje systemu Marketing Automation?

Bardzo ważne pytanie, które warto zadać sobie zaraz na samym początku. Paradoksalnie, żeby uzyskać odpowiedz na nie powinniśmy odpowiedzieć na trzy kolejne pytania. Po pierwsze czy nasze wymagania przekraczają możliwości już zakupionych rozwiązań. Jeśli firma zaczyna się szybko rozwijać często pojawia się problem. Posiadane dotychczas systemy nie są w stanie skonsolidować przechowywanych danych, a narzędzia analityczne nie dostarczają wszystkich potrzebnych informacji. To jest jeden z sygnałów do zainteresowania się systemem Marketing Automation. Po drugie, zastanówmy się, jakich funkcjonalności będziemy potrzebować. Czy dział sprzedaży powinien mieć szybki dostęp do danych marketingowych? Czy mamy rozwiniętą obecność w portalach społecznościowych? Poznając potrzeby firmy łatwiej będzie podjąć decyzje. Następnie, jakie cele chcesz osiągnąć? Planując wdrożenie każdego nowego systemu w firmie warto określić cele, jakie chcemy, dzięki temu osiągnąć. W wypadku systemów Marketing Automation naszymi celami może być:

- Zwiększenie jakości generowanych leadów.
- Skrócenie czasu konwersji pozyskanego kontaktu w klienta.
- Maksymalizacja wskaźnika ROI z działań marketingowych.
- Uzyskać lepsze możliwości analityczne i holistyczny obraz prowadzonych działań.

Krok 2 – Rozpoznanie i kontakt z odpowiednimi dostawcami systemów Marketing Automation

Zakładając, że Marketing Automation jest tym, czego potrzebujesz w pracy. Czeka Cię następny etap, czyli sprawdzenie dostępnej oferty i porównanie systemów. Dzięki poprzedniemu krokowi znasz już swoje potrzeby i cele, jakie chcesz osiągnąć. Na podstawie tych informacji należy sporządzić listę obowiązkowych oraz dodatkowych funkcjonalności. Następnie korzystając ze stron internetowych, dostępów demo i innych materiałów należy porównać to, czego wymagamy od systemu od dostępnych funkcjonalności w konkretnych narzędziach. Ten krok jest o tyle ważny, że pozwoli nam wybrać grupę systemów do przetestowania. Tutaj może się również przydać porównanie i opis różnych narzędzi zawarty w tym opracowaniu. Dodatkowym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę jest cena narzędzia i jego możliwości integracji z innymi systemami oraz źródłami danych. Z całą pewnością łatwo dostępny interfejs API lub zestaw gotowych integracji to atut każdego systemu.

Krok 3 – Testy wybranych rozwiązań

Lista systemów wartych przetestowania powinna liczyć około 3-4 systemy, które najlepiej odpowiadają naszym potrzebom. Większość dostawców oferuje okres testowy, który najczęściej trwa 30 dni. W trakcie pracy z systemem należy zwrócić uwagę na kilka kwestii. Decydując się na konkretne rozwiązanie warto mieć pewność, że firma udostepniająca narzędzie rozumie potrzeby Twojej firmy i jest w stanie pokazać kluczowe dla Ciebie funkcjonalności oraz wskazać sposoby ich wykorzystania. Optymalny test powinien zawierać wymienione poniżej działania:

- łatwość kontaktu z dostawcą,
- łatwość obsługi interfejsu aplikacji,
- czas potrzebny na wdrożenie,
- dostęp do szkoleń i materiałów dodatkowych.





5 BIBLIOGRAFIA

Adamska M., Leksykon Zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
Altkorn J. (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
Antczak S., Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2010; 14.
Bieniok H. (red.), Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, PLACET, Warszawa 2011.
Brzustewicz P., Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu, „Marketing i Rynek" 2013; 12.
Cabała P., Sołtysik M., Woźniak K., Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, Mfiles.pl, Kraków 2016.
Czubała A. (red.), Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2012.
Dejnaka A., CRM – Zarządzanie kontaktami z klientami, Helion, Warszawa 2002.
Daszyńska-Żygadło K., Wycena przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2015.
Deszczyński, B., The Maturity of Corporate Relationship Management, "Gospodarka Narodowa" 2016; 3(283).
Ehrlich E., Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010.
Gierszewska G., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.
Gorchels L., Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy, Onepress, Warszawa 2007.
Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002.
Gieraszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017.
Grześkowiak A., Mazurek-Lopacińska K., Sobocińska M., Stanimir A., Metody badań marketingowych. Modelowanie, technologia, wizualizacja, Wyd. Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław 2016.
Iacobucci, D., Hibbard J.D., Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization, "Journal of Interactive Marketing" 1991; 13(3).
Ignatiuk S., Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim, „Economy and Management" 2011; 3.
Jeż U., Analiza interesariuszy i jej wpływ na sukces projektu. Wybrane zagadnienia zarządzania projektami w przedsiębiorstwach informatycznych, Kraków 2015.
Jonek-Kowalska I., Michalak A., Uwarunkowania efektywności produktu w fazie dojrzałości na przykładzie węgla kamiennego, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2013; 66: 161-172.
Juszczyk M., Metoda SPACE narzędzie analizy strategicznej dla firm budowlanych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2010; 1514.

Kałkowska J. (red.), Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
Kaznowski D., Nowy marketing, VFP Communications, Warszawa 2008.
Kłeczek R., Kowal W., Strategiczne planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2001.
Kontyka P., Kornaś R., Internetowy portal automatycznej obsługi klientów wybranej firmy umożliwiający zarządzanie relacjami z klientami, praca magisterska, AGH, Kraków 2006.
Kotler Ph., Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Felberg SJA, Warszawa 2004.
Kotler Ph., Marketing, PWE, Warszawa 2002.
Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, PWE Warszawa 2002.
Kuc B.R., Moczydłowska J.M., Zachowania organizacyjne, Difin, Warszawa 2009.
Lewin K., Group decision and social change [in:] Newcomb T., Hartley E., Reading in social sychology, New York 1947.
Lotko A., Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006.
Maister D.H., Green C.H., Galford R.M., Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami, Onepress, Warszawa 2011.
Michalski E., Marketing podręcznik akademicki, PWN, Warszawa 2003.
Novo J., Drilling Down – Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet, Booklocker.com Inc., Saint Petersburg 2004.
Nulman P.R., Mów zawsze TAK! – Jak zdobyć i zatrzymać klienta, Studio EMKA, Warszawa 2004.
Obłój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007.
Pieloch-Babiarz A., Podstawy analizy fundamentalnej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
Piocha S., Dylkiewicz R., Teoretyczne i empiryczne implikacje wynikające z zastosowania analiz strategicznych w ocenie wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania" 2010; 11.
Pilarczyk B., Mruk H. (red.), Kompendium wiedzy o marketingu, PWN, Warszawa 2006.
Potocki A., Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005.
Rasiegel E., Friga P., Umysł McKinsey, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa 2004.
Robbins S.P., Judge T.A., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2012.
Roff-Marsh J., The machine, Greenleaf Book Group Press Austin, Texas 2015.
Sojkin B., Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003.
Sosnowska A., Zarządzanie nowym produktem, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2003.

Rudawska E., Lojalność klientów, PWE, Warszawa 2005.
Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2000.
Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 2007.
Strużycki M. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004.
Surdel P., Forex Strategie oraz systemy transakcyjne, Złote Myśli, Poznań 2006.
Szaban J.M., Zachowania Organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012.
Tchórzewski S., Planowanie zakresu projektu oraz komunikacji w projekcie z uwzględnieniem interesariuszy wewnętrznych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie" 2014; 63.
Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003.
Trocki M., Organizacja projektowa, PWE, Warszawa 2014.
Turner J.R., Kristoffer V., Thurloway L., The project manager as change agent, Australian Institute of Project Management 2002.
Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.
Wrzosek W. (red.), Strategie marketingowe, PWE, Warszawa 2012.
Wiącek-Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
Wereda W., Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług, Difin, Warszawa 2009.
Zarębska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.

Źródła internatowe:
Czym jest macierz BCG? Jak korzystać z narzędzia? Online: https://businessinsider.com.pl/poradnik-finansowy/macierz-bcg-czym-jest-jak-wyglada-do-czego-sluzy-narzedzie-analizy/l1kb8k3.
Dziurdziak K., Macierz ADL – konkurencja, a dojrzałość sektora. Online: https://www.conquest.pl/macierz-adl-dojrzalosc-sektora/.
Jak zwiększyć sprzedaż? To nie takie trudne! Online: https://mtc.pl/jak-zwiekszyc-sprzedaz/.
Zarządzanie zgodami w SALESmanago. Online: https://pomoc.salesmanago.pl/zarzadzanie-zgodami-w-salesmanago/.
Rozpędź swoją sprzedaż. Online: https://www.pipedrive.com/pl/products/sales.
Nowoczesne zarządzanie sprzedażą. Jak wybrać dobry system? Online: https://focustelecom.pl/blog/zarzadzanie-sprzedaza-jaki-system/.
Marketing relacji - zaprzyjaźnij się z klientem! Online: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-marketing-relacji-zaprzyjaznij-sie-z-klientem.
Customer Experience Management – wrażenia klienta są najważniejsze. Online: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-customer-experience-management-wrazenia-klienta-sa-najwazniejsze.
Efektywność procesu i działu sprzedaży. Online: https://ibd.pl/doradztwo-i-badania/doradztwo-w-sprzedazy-i-marketingu/efektywnosc-procesu-i-dzialu-sprzedazy/.
Jak podnieść efektywność sprzedaży dzięki podziałowi pracy? Online: https://www.ican.pl/b/jak-podniesc-efektywnosc-sprzedazy-dzieki-podzialowi-pracy/Pe2JW4nFl.

Ekosystemy i alianse na całym świecie. Online: https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/salesforce-deloitte/solutions/aplikacje-salesforce.html.
Nowa era działalności biznesowej obsługiwany przez sztuczną inteligencję. Online: https://dynamics.microsoft.com/pl-pl/crm/crm-software/.
Czym jest model RFM i jak wykorzystać go do zwiększenia sprzedaży? Online: https://loyaltystarter.io/czym-jest-model-rfm/.
Customer Lifetime Value, czyli jak mierzyć życiową wartość klienta? Online: https://questus.pl/blog/customer-lifetime-value-czyli-jak-mierzyc-zyciowa-wartosc-klienta/.
Zarządzanie procesami wskaźniki. Online: https://leanactionplan.pl/zarzadzanie-procesami-wskazniki/.
IMPEL Group. Online: https://bpo.impel.pl/czytelnia/dlaczego-warto-wdrozyc-zarzadzanie-procesowe,news,357,1712.php.
Postaw na cyfryzację procesów w firmie. Online: https://suncode.pl/zastosowania/modelowanie-procesow-biznesowych/.
Co to jest CRM? Odkryj jego funkcje i korzyści. Online: https://www.businessweb.pl/sprzedaz/co-to-jest-crm/.
Klient pod kontrolą, czyli systemy CRM. Online: http://pracezzarzadzania.atspace.eu/klient-pod-kontrola-czyli-systemy-crm/.
Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu. Online: www.salesmanago.pl.
McKinsey & Company, Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Online: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix.
Muzyczyszyn P., Jak zwiększyć efektywność sprzedażową w terenie? Perspektywa handlowca i menedżera sprzedaży, „Skuteczna sprzedaż , Proces sprzedaży". Online: https://www.nowa-sprzedaz.pl/artykul/jak-zwiekszyc-efektywnosc-sprzedazowa-w-terenie-perspektywa-handlowca-i-menedzera-sprzedazy.
Redakcja CRM-abc.pl- CRM-abc.pl - wszystko o CRM i systemach Zarządzania Relacjami z Klientami – CRM. Online: http://www.crm-abc.pl/.
Stachelek R., Analiza SWOT a analiza TOWS – wady i zalety. Online: http://zarzadzanieblog.blogspot.com/2012/05/analiza-swot-analiza-tows-wady-i-zalety.html.



GRAFIKI:
HTTPS://PIXABAY.COM/PL/
HTTPS://WWW.PEXELS.COM/PL-PL/