

Monika Sitarska

PROCESY BIZNESOWE MARKETINGU JAKO PODSTAWA INFORMATYZACJI ZORIENTOWANEJ NA ŁAŃCUCH WARTOŚCI

1. Wstęp

Gwałtowny rozwój technologii informacyjnych zmienił oblicze współczesnej gospodarki. Zmiany te są widoczne praktycznie w każdym obszarze działania organizacji: od procesów decyzyjnych przez procesy wytwarzania dóbr i usług po zmiany w sposobie komunikowania się firm z otoczeniem. Samo otoczenie także znacznie się zmieniło, gdyż charakteryzuje się obecnie wysokim stopniem burzliwości, zmienności i konkurencyjności oraz nasyceniem informacyjnym. Rozwój technologii informacyjnych w znacznym stopniu wpłynął także na charakter i status klienta. Dzięki łatwemu dostępowi do informacji (choćby wykorzystanie Internetu) klienci są bardziej świadomi dostępnych na rynku ofert, łatwo mogą je porównywać oraz wybierać te najbardziej korzystne. Taki stan rzeczy przyczynił się do wykreowania dominującej roli klienta na rynku.

Analizując powyższe przesłanki, organizacje, aby sprostać stawianym przed nimi wyzwaniom, zmuszone są dostosowywać swoje style zarządzania do wymagań otoczenia, a więc w równym stopniu wymagań klientów, jak i konkurentów oraz sektora publicznego.

Tak więc jednym z podstawowych wyzwań dla współczesnego biznesu jest budowanie trwałych związków i relacji z klientami. Aby to osiągnąć, konieczna jest zmiana sposobu myślenia i patrzenia na działalność firmy, nie przez pryzmat produkcji dóbr i usług oraz osiągania zysków, lecz przez pryzmat łańcucha wartości zorientowanego na klienta. Umożliwia to w długim okresie osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez zmianę orientacji firmy na marketingową (zorientowaną na klienta). Ponadto, aby osiągnąć ten cel, niezbędne jest dzisiaj zastosowanie technologii informatycznych w procesie zarządzania. Dzięki przetwarzaniu dużych zbiorów danych i udostępnianiu użytecznych informacji menedżerowie zmniejszają ryzyko podjęcia błędnych decyzji. Dysponują większą wiedzą o otoczeniu firmy, a przede wszystkim o klientach i ich potrzebach.

Zastosowanie narzędzi informatycznych stanowi obecnie już nieodłączny element procesu podejmowania decyzji. W obszarze marketingu odgrywa to dużą rolę, gdyż ogromne znaczenie ma czas, precyzyjność i użyteczność dostarczanych informacji wspierających zarządzanie. Jednakże, aby zastosowanie narzędzi informatycznych mogło przynosić jakiejkolwiek korzyści, decydent powinien dysponować optymalnym zbiorem informacji opisujących rynek, klienta i jego potrzeby.

Celem niniejszego artykułu jest analiza procesów biznesowych stanowiących podstawowy obszar decyzyjny dla menedżerów działów marketingowych, a także próba zaprezentowania optymalnego zbioru procesów biznesowych marketingu, których odpowiednie zasilenie danymi i implementacja w wybranej technologii informacyjnej umożliwią wsparcie decyzyjno-informacyjne obszaru marketingu na poszczególnych poziomach zarządzania. Procesy te zostały uporządkowane w łańcuch wartości zorientowany na klienta i jego potrzeby.

2. Identyfikacja i analiza potrzeb informacyjnych menedżerów obszaru marketingu

Każde przedsięwzięcie informatyczne, a zwłaszcza dotyczące sfery działań marketingowych, aby było użyteczne i efektywne, wymaga gruntownej identyfikacji potrzeb informacyjnych jej przyszłych użytkowników. Założenia dotyczące orientacji marketingowej firmy oraz podejścia procesowego powodują, że obszar marketingu wychodzi poza granice pojedynczego działu czy pionu firmy i obejmuje swoim zasięgiem większość procesów biznesowych firmy. Konsekwencją takiej reorientacji jest to, iż grupy użytkowników narzędzi wspierających marketing nie będą homogeniczne. Powoduje to przede wszystkim generowanie różnych potrzeb informacyjnych w zależności od poziomu zarządzania i przynależności do pionu funkcjonalnego. Podstawową zaletą proponowanego podejścia jest odejście od jednej, marketingowej perspektywy funkcjonalnej w trakcie implementacji narzędzi informatycznych projektowanych dla marketingu i zastąpienie jej podejściem procesowym uwzględniającym potrzeby informacyjne wszystkich uczestników procesów obsługiwanych i wspieranych przez niniejsze narzędzie. W trakcie prowadzonych badań literaturowych możliwa była identyfikacja grup użytkowników rozwiązań informatycznych wspierających obszar marketingu. Zostały wyróżnione następujące grupy:

- **Menedżerowie marketingu szczebla strategicznego** – podejmują decyzje poziomu strategicznego, uczestniczą w procesie zarządzania marketingowego, którego efektem jest opracowanie strategii marketingowej obejmującej: cele marketingowe, plany i programy marketingowe, wybór optymalnego wariantu strategii 7P oraz kryteria oceny i kontroli stopnia realizacji planów marketingowych;

- **menedżerowie marketingu średniego szczebla zarządzania** – podejmują decyzje mające na celu implementację strategii marketingowej opracowanej przez szczebel zarządczy. Decyzje taktyczne obejmują takie działania marketingowe, jak: planowanie i realizacja badań marketingowych, przeprowadzanie segmentacji rynku, planowanie promocji sprzedaży, reklama czy realizacja polityki cenowej;
- **personel operacyjny** – decyzje podejmowane na operacyjnym szczeblu zarządzania dotyczą bieżącej pracy w dziale sprzedaży, marketingu i serwisu oraz innych działach uczestniczących w realizacji procesów biznesowych marketingu;
- **menedżerowie innych pionów funkcjonalnych** – ich decyzje zależą od informacji wytwarzanych przez procesy biznesowe marketingu. Planowanie pracy w działach logistyki czy produkcji w znacznym stopniu jest uzależnione od rzeczywistych i planowanych wielkości sprzedaży. Jedno zdarzenie biznesowe w zależności od perspektywy funkcjonalnej powoduje różne skutki w poszczególnych działach firmy, np.: zamówienie od klienta dla działu sprzedaży stanowi podstawę rozpoczęcia procesu sprzedaży, dla magazynu – konieczność przygotowania odpowiednich dokumentów magazynowych, a dla działu logistyki – odpowiednie zaplanowanie transportu.

Konieczne jest uwzględnienie potrzeb informacyjnych wszystkich użytkowników, którzy mogą uczestniczyć w danym procesie biznesowym marketingu a także tych, którzy będą tylko korzystać z zasobów informacyjnych gromadzonych w bazie.

Praktycznie każda grupa użytkowników generuje innego typu potrzeby informacyjne. Wynika to oczywiście z zakresu kompetencji i możliwości decyzyjnych każdej grupy oraz zadań i funkcji, jakie realizują. Potrzeby informacyjne każdej z wymienionych grup można analizować ze względu na różne kryteria. Pierwszą grupę kryteriów stanowią:

- **decyzyjność** poszczególnych grup użytkowników na danym szczeblu zarządzania – kryterium to uwzględnia zakres kompetencji decyzyjnych danego użytkownika oraz horyzont czasowy danej grupy podejmowanych przez niego decyzji;
- **stopień agregacji i szczegółowości** – informacje gromadzone w marketingowych bazach danych mogą charakteryzować się odpowiednim poziomem analitycznym lub wysokim stopniem syntetycznym, zależnie od potrzeb danego użytkownika możliwe jest uzyskanie zarówno jednej, jak i drugiej postaci informacji;
- **częstość aktualizacji** – każda grupa użytkowników w zależności od zadań i obowiązków służbowych musi dysponować bieżącą informacją niezbędną w danym procesie decyzyjnym, stopień konieczności aktualizacji tychże informacji często zależy od stanowiska zajmowanego w strukturze organizacyjnej;

- **horyzont czasowy** – podobnie jak poprzednie kryterium to zakres obowiązków i zadań służbowych determinuje, jaki zakres czasowy informacji jest niezbędny do efektywnej pracy;
- **źródła pozyskiwania informacji** – specyfika działalności marketingowej wymaga dwojakiego rodzaju źródeł pochodzenia informacji: wewnętrznych i zewnętrznych. Dopiero systematyczne badanie otoczenia, rynku oraz konkurentów pozwala na zwiększenie skuteczności działań firmy.

Tabela 1 zawiera zestawienie podstawowych kryteriów merytorycznych informacji dla poszczególnych grup użytkowników. Ze względu na to, że menedżerowie szczebla strategicznego innych działów niejako przy okazji korzystają z informacji marketingowych, nie ujęto ich w niniejszym zestawieniu.

Tabela 1. Kryteria analizy potrzeb informacyjnych

Grupy użytkowników	Rodzaje decyzji	Zakres informacji	Aktualizacja informacji	Horyzont czasowy informacji	Źródła pozyskiwania informacji
Menedżerowie marketingu szczebla strategicznego	• długoterminowe (od kilku miesięcy do kilku lat) • o szerokim zakresie tematycznym • o dużym stopniu niepewności i ryzyka	• jakościowe, zazwyczaj ilościowe • o wysokim stopniu agregacji • analityczna w postaci zwizualizowanej	• rzadka, w miarę potrzeb	• obejmuje długi okres (do kilku lat) • dostarczana okresowo	• zewnętrzne • wewnętrzne
Menedżerowie marketingu średniego szczebla zarządzania	• średnioterminowe (od tygodnia do kilku miesięcy) • o zawężonym zakresie przedmiotowym i zadaniowym • o ograniczonym stopniu ryzyka	• jakościowo-ilościowa, • kompletna i zaktualizowana, • dostępna po przetworzeniu danych	• tygodniowa/miesięczna	• obejmuje średni okres (do kilku miesięcy) • dostarczana co tydzień/co miesiąc	• zewnętrzne • wewnętrzne
Personel operacyjny	• krótkoterminowe, • o charakterze powtarzalnym • szczegółowo określone cele i reguły podejmowania decyzji	• najczęściej o charakterze ilościowym • bardzo dokładna i szczegółowa • natychmiast dostępna • wszechstronna	• godzinowa/dzienna/tygodniowa	• obejmuje krótki okres (do kilku dni/tygodni) • dostarczana codziennie	• wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jarosz 1999).

Można zauważyć, że w zależności od poziomu zarządzania zupełnie inny charakter informacji jest wymagany przez użytkowników. Menedżerowie szczebla

strategicznego oczekują informacji o dużym stopniu agregacji z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego, w dowolnym przekroju czasowym. Informacje te występują zarówno w postaci ilościowej (przychody, koszty), jak i w postaci jakościowej, np. ocena procesu obsługi klientów. Ta grupa użytkowników, podejmując decyzje strategiczne i uczestnicząc w procesie zarządzania marketingowego, oczekuje wsparcia od strony technologii informatycznej w postaci danych analitycznych, raportów, zestawień oraz wykresów, prezentujących globalny obraz sytuacji.

Użytkownicy poziomu taktycznego oczekują informacji o bardziej szczegółowym charakterze. Podejmują decyzje zarówno dotyczące implementacji strategii marketingowej, jak i bieżące decyzje wpływające na zakres obowiązków wykonywanych przez podwładnych. Dlatego konieczne jest dostarczenie im informacji będących wynikiem pewnej analizy w zestawieniach dniowych, tygodniowych czy miesięcznych. Poziom operacyjny zarządzania, a co za tym idzie, grupa użytkowników operacyjnych wymaga informacji bieżących szczegółowych i osiągalnych prawie w czasie rzeczywistym. Takie zróżnicowanie wymagań użytkowników powoduje konieczność odpowiedniego planowania bazy danych marketingu uwzględniającego wszystkie specyficzne potrzeby informacyjne.

Drugim wymiarem analizy potrzeb informacyjnych grup użytkowników jest zakres funkcjonalny informacji. Na podstawie prac analitycznych, w których uczestniczyła autorka rozprawy, oraz licznych wywiadów przeprowadzanych z menedżerami marketingu i menedżerami innych pionów funkcjonalnych została sporządzona tabela zawierająca zestawienie obszarów informacyjnych, które powinna zawierać baza danych marketingu, aby mogła być wsparciem dla wszystkich grup użytkowników. Kryteria o tym charakterze zamieszczone są w tab. 2.

Tabela 2. Zakres funkcjonalny informacji

KLIENT	
Informacje	Charakterystyka
1	2
Podstawowe informacje o kliencie	Gromadzenie podstawowych informacji, takich jak: forma prawna, nazwa, NIP, REGON, dane teleadresowe, rachunki bankowe, region siedziby klienta, branża, w jakiej działa klient, definiowanie profilu klienta, np. klient strategiczny/detaliczny, rodzaj sprzedaży, preferowany kanał dystrybucji
Informacje finansowe klienta	Zarządzanie informacjami o stanie rozliczeń z klientami, informacje o rodzaju działalności (krajowy, wewnątrznijny itp.), zobowiązania podatkowe
Informacje o zachowaniach klienta, np. zapytania ofertowe, zamówienia, akcje marketingowe, promocje, zgłoszenia reklamacyjne	Do podstawowych zachowań klienta zostały zaliczone: działania przed-sprzedażne, w których klient brał udział (promocje, akcje marketingowe), zapytania ofertowe, oferty i zamówienia, sprzedaż, zgłoszenia reklamacyjne (serwisowe), realizowane płatności
Środki komunikacji z klientem	Zdefiniowanie preferowanych przez klienta kanałów komunikacji, przy szczególnym uwzględnieniu dwustronnej wymiany informacji

Tabela 2, cd.

1	2
Segmentacja klientów	Dobieranie kryteriów i przeprowadzanie segmentacji klientów według różnych parametrów
Tworzenie profili zachowań klienta	Tworzenie profilu klienta z próbą określenia punktów zwrotnych w cyklu życia klienta
PARTNER	
Podstawowe informacje o partnerze (dostawca, kooperant, podwykonawca)	Gromadzenie podstawowych informacji, takich jak: forma prawna, nazwa, NIP, REGON, dane teleadresowe, sektor, region, rachunki bankowe
Informacje finansowe partnera	Zarządzanie informacjami o stanie rozliczeń z partnerami
Rejestracja zachowań partnera	Do podstawowych zachowań partnera zostały zaliczone: zawarte umowy, zamówienia do dostawców oraz inne zachowania specyficzne dla tej grupy
Środki komunikacji z partnerami	Umożliwia zdefiniowanie powtarzalnych elementów (czynności), koniecznych do wykonania wobec partnera
KONTAKTY	
Ewidencja osób kontaktowych po stronie klientów i partnerów firmy	Umożliwia gromadzenie informacji o osobach kontaktowych, takich jak imię, nazwisko, stanowisko, tytuł, dane teleadresowe
Historia kontaktów	Prezentacja historii kontaktów: data, forma, sprawa, możliwość ewidencji wszystkich kontaktów z danym klientem lub partnerem
SPRZEDAŻ I OBSŁUGA KLIENTA	
Proces handlowy	Ewidencja etapów procesu handlowego od momentu zapytania ofertowego po moment dostarczenia produktu/usługi do klienta i wystawienia faktury
Rejestracja historii zdarzeń w ramach procesu handlowego	Umożliwia rejestrację wszelkich kontaktów z klientami czy partnerami w ramach poszczególnych etapów procesu handlowego
Rejestracja danych procesu handlowego	Gromadzenie informacji na temat procesu handlowego, zwłaszcza o: • klientach • produktach • pracownikach uczestniczących w procesie • kosztach poniesionych na realizację procesu
Przewidywana wielkość sprzedaży	Informacje dotyczące planowanej wielkości sprzedaży na podstawie zamówień od klientów
Informacje finansowe	Koszty generowane przez realizację zleceń sprzedaży
MARKETING	
Badania marketingowe	Definiowanie celu badań, dobór grupy docelowej, budżetu na badania oraz ewidencja wyników badań
Wywiad marketingowy	Ewidencja informacji pochodzących z rynku na temat konkurencji, produktów konkurencji oraz innych istotnych z punktu widzenia prowadzonej działalności biznesowej
Monitorowanie konkurencji	Identyfikacja konkurentów i ewidencja danych konkurentów w podziale na branże oraz produkty, możliwość analizy konkurentów
Kampanie marketingowe	Ewidencja danych kampanii, celów przypisania kosztów, definicja budżetu, wybór grupy docelowej potencjalnych klientów, przypisanie środków reklamy i promocji, analiza wyników kampanii wg wybranych kryteriów

Koszty działalności marketingowej	Ewidencja kosztów działalności marketingowej w ujęciu rodzajowym, rozliczanie kosztów przypadających na daną akcję marketingową
OBSŁUGA POSPRZEDAŻNA	
Rejestracja zgłoszeń reklamacyjnych	Ewidencja danych o zgłoszeniach, grupowanie zgłoszeń wg typów, produktów i usług
Komunikacja z klientem w zakresie obsługi posprzedażnej	Definiowanie sposobów zachowań w określonych przypadkach, ewidencja najczęściej stawianych przez klientów pytań oraz odpowiedzi korporacyjnych
Koszty obsługi posprzedażnej	Ewidencja kosztów przypadających na rozliczenie danego zgłoszenia serwisowego
DYSTRYBUCJA	
Ewidencja danych o kanałach dystrybucyjnych i komunikacyjnych	Rodzaje kanałów, preferowane kanały przez dane grupy klientów, wąskie gardła kanału dystrybucyjnego, ewidencja kosztów wykorzystania danego kanału
STATYSTYKI I ZESTAWIENIA	
Sprzedaż dla klienta	Umożliwia dostęp do danych o sprzedaży zrealizowanej dla danego kontrahenta oraz np. informacji o kosztach czy nakładach (wyjazdy, koszty komunikacji, konsultacje) na przygotowanie produktu dla danego klienta. Pozwala to na ocenę efektywności sprzedaży np.: - dla wybranych usług - dla poszczególnych klientów lub zdefiniowanych typów klientów - dla wybranych regionów
Stan realizacji negocjacji handlowych	Rejestracja historii zdarzeń w ramach procesu handlowego, co pozwala na ocenę stopnia realizacji sprzedaży wg różnych kryteriów np.: - klientów - handlowców - produktów

Źródło: opracowanie własne.

Do głównych obszarów z zakresu marketingu, które powinno wspierać wybrane narzędzie informatyczne, należy zaliczyć wsparcie obsługi klientów i partnerów firmy, obszar działań przedsprzedażowych (marketingowych), obszar sprzedaży i działań serwisowych oraz dystrybucji.

3. Charakterystyka procesów biznesowych marketingu

Po identyfikacji potrzeb informacyjnych użytkowników w kolejnym etapie należy przeanalizować procesy biznesowe marketingu, które będą wspierane przez wybrane narzędzie informatyczne np. bazę danych.

Proces biznesowy marketingu składa się z analizy możliwości marketingowych, badania i selekcjonowania rynków docelowych, projektowania strategii marketingowych, sporządzania planów marketingowych, wdrażania i kontrolowania działalności marketingowej oraz weryfikacji i kontrolowania działań sprzedażowych i posprzedażowych w celu optymalizacji wartości dostarczanej na rynek (por. Kotler 1994b, s. 84).

Dodatkowo przyjęcie założenia orientacji semantycznej w procesie modelowania bazy danych marketingu wymaga szczegółowego zdefiniowania wszystkich procesów i działań, których efektem jest generowanie danych marketingowych. Procesy biznesowe poszczególnych poziomów zarządzania, których realizacja jest niezbędna, aby osiągnąć założone cele marketingowe, stanowią podstawę przyjętego obszaru semantycznego. Analiza obszaru semantycznego rozpoczęta została już w momencie zidentyfikowania grup użytkowników, gdyż poszczególne ich grupy, reprezentując wszystkie poziomy zarządzania, są odpowiedzialne za realizację odpowiednich procesów biznesowych marketingu. Stąd też pierwsza grupa użytkowników – personel operacyjny – odpowiedzialna jest za realizację następujących procesów szebła operacyjnego.

- **Proces zarządzania kampaniami marketingowymi** – punktem wyjścia realizowania tego procesu jest zdecydowanie, którą strategię marketingową firma będzie stosować. Marketing defensywny polega na budowaniu programów lojalnościowych oraz na minimalizowaniu wskaźnika odejścia klientów. Marketing agresywny prowadzi do zdobywania większej liczby klientów, przez wykorzystanie technik *cross-selling* i *up-selling*. Natomiast marketing spersonalizowany (*one-to-one marketing*) prowadzi do indywidualnego traktowania klienta i maksymalizacji indywidualizacji oferty (por. Todman 2003, s. 14). Po dokonaniu tego wyboru następuje wybór grupy docelowej, która zostanie poddana kampanii, następnie opracowanie przekazu, programów lojalnościowych oraz działań dodatkowych. Ostatnim etapem jest kontrola realizacji kampanii i badanie jej efektywności.
- **Proces sprzedaży** – stopień efektywności pozostałych działań firmy jest bezpośrednio zależny od tego, co uda się firmie sprzedać. Dlatego najczęściej reorganizację procesów marketingu rozpoczyna się od obszaru sprzedaży i przygotowania personelu sprzedaży do indywidualnego traktowania klientów.
- **Proces obsługi serwisowej** – cykl życia klienta nie kończy się w momencie dokonania zakupu, gdyż firmy powinny dążyć do budowania grupy lojalnych i stałych klientów, którzy będą ponawiać zakupy u nich, a nie odejdą do konkurencji. Dlatego tak ważnym obszarem jest obsługa posprzedażna (*customer care*) oraz sprawna realizacja reklamacji klienckich. Dzięki dodatkowym usługom dostarczonym wraz z produktem firma może budować swoją przewagę konkurencyjną i odróżniać się na tle otoczenia. Dlatego istotne są także analizowanie i optymalizacja przebiegu tego typu procesów.
- **Proces informowania klienta o produktach i usługach firmy** – wytworzenie wartości, którą można dostarczyć klientowi, to połowa sukcesu. Drugą połowę można uzyskać przez odpowiednie poinformowanie o tym klienta. Dlatego też w działaniach marketingowych dużo miejsca poświęca się optymalizacji procesu wymiany informacji z klientem. Ważne jest, aby pamiętać o tym, iż proces ten jest dwustronny, a firma i klient traktowani są równorzędnie.

- **Proces dystrybucji i zaopatrzenia klienta** – proces ten jest mocno zależny od współpracy z takimi jednostkami, jak magazyny, produkcja i dział logistyki. Celem tego procesu jest optymalizacja kanałów dystrybucji produktów oraz czasu oczekiwania klienta na produkt.

Kolejną, drugą grupę użytkowników stanowią menedżerowie średniego szczebla zarządzania odpowiedzialni za realizację procesów biznesowych marketingu poziomu taktycznego. W rozdziale drugim procesy te zostały podzielone na dwie grupy.

1. Procesy badające szanse rynkowe i otoczenie konkurencyjne, do których w szczególności zaliczono:

- **Proces monitorowania konkurencji i badania rynku** – proces ten realizowany jest z zastosowaniem badań marketingowych oraz wywiadu marketinowego. Efekty tego procesu stanowią jedno z podstawowych źródeł zewnętrznych danych marketingowych, które zasilają system informacyjny marketingu. Dane te wykorzystywane są później w analizach przygotowywanych m.in. na potrzeby budowania strategii marketingowej. Jednocześnie regularne badanie i analiza rynku pozwalają szybko i bez opóźnień reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy.
- **Proces telemarketingu** – proces ten jest realizowany w sposób analogiczny do klasycznych badań marketingowych, jednak z wykorzystaniem innych kanałów komunikacji z klientem. Proces ten jest realizowany przede wszystkim z wykorzystaniem takich narzędzi, jak *call center* (zintegrowane i odpowiednio oprogramowane centrale telefoniczne), które m.in. spełniają funkcje informacyjne dla klientów. Często jednak zdarza się, że pracownicy tych jednostek realizują zadania z zakresu badań rynku, np. ankietyzację czy próbę sprzedaży przez telefon (telemarketing). Jeśli centrale telefoniczne pełnią dodatkowo takie zadania, nazywane są *contact centers*, gdyż zakres ich obowiązków daleko wykracza poza zwykłą rozmowę telefoniczną. Stanowią oni swoiste centrum informacji i kompetencji dla klienta.
- **Proces segmentacji klientów i selekcji rynku** – proces ten ma na celu uporządkowanie klientów w jednorodne grupy o określonych cechach, maksymalnie do siebie podobnych.

2. Procesy realizujące i wdrażające strategie marketingowe opracowane przez menedżerów szczebla strategicznego, do których zaliczono:

- **Proces komunikacji i informowania klienta** – w ramach tego procesu dokonywane są: wybór środków przekazu, budowa przekazu dla klienta oraz próba implementacji dwukierunkowego kanału komunikacji z klientem.
- **Proces zarządzania produktem i zarządzanie produkcją** (*performance management*) – realizacja tego procesu obejmuje działania mające na celu wybór produktów i usług oferowanych klientom, następnie politykę rozwoju produktu, jego odmian czy opakowań, a w końcu podejmowanie decyzji o usunięciu produktu z rynku.

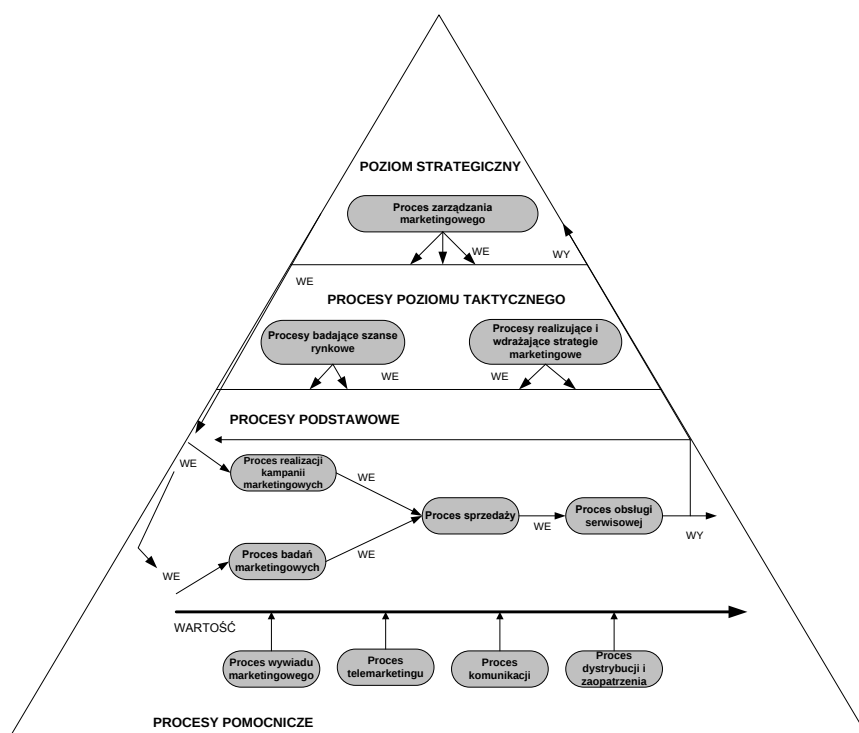
- **Proces promocji sprzedaży** – proces ten obejmuje działania mające na celu poinformowanie klientów o nowej ofercie, a następnie zachęcenie ich do zakupów. Najczęściej wykorzystywaną metodą jest oczywiście reklama (*above-the-line*) i to, co się z tym wiąże – pomiar efektywności tej reklamy.
- **Proces polityki cenowej** – zanim produkt zostanie wprowadzony na rynek, konieczne jest opracowanie optymalnej ceny, która będzie łączyć zarówno potrzeby firmy, jak i wymagania rynku oraz klientów.
- **Proces zarządzania kanałami dystrybucji** – kolejna grupa działań obejmuje proces wyboru i dostarczania produktów oraz usług na rynek. Proces ten obejmuje poszukiwanie optymalnych rozwiązań ze względu na koszty oraz preferencje klientów. Komercyjne zastosowanie technik teleinformatycznych wpłynęło na powstanie nowych kanałów sprzedaży, co powoduje, że firmy coraz częściej uwzględniają elektroniczny kanał jako jeden z wielu sposobów zwiększenia zysku.
- **Proces rozwoju serwisu** – przyjęcie przez firmę orientacji marketingowej powoduje, że dbałość o klienta, a więc i zasięg działań marketingowych zostały rozszerzone także na strefę posprzedażną. Proces obsługi serwisowej (*customer care*) obejmuje kompetentne doradztwo w trakcie sprzedaży, sprawną obsługę reklamacji, i ich analizę, a tym samym ciągłą poprawę jakości obsługi.

Ostatnie dwie grupy użytkowników stanowią menedżerowie szczebla strategicznego. Przede wszystkim istotne jest uwzględnienie i zaspokojenie potrzeb informacyjnych menedżerów marketingu, którzy są odpowiedzialni za realizację procesu zarządzania marketingowego. Efektywna realizacja tego procesu wymaga odpowiedniego wsparcia informacyjnego. Jednym z podstawowych źródeł informacji są dane generowane przez pracowników niższych szczebli (operacyjnego i taktycznego), realizujących odpowiednie procesy biznesowe marketingu. W procesie zarządzania marketingowego użyteczne stają się dopiero przetworzone i poddane analizie dane, które w sposób syntetyczny potrafią opisać dany problem zarządczy.

Efektem realizacji procesów biznesowych jest tworzenie i dostarczenie wartości klientom. Procesy te można ułożyć w swoistą piramidę wartości dla klienta. U szczytu piramidy łańcucha wartości znajduje się proces zarządzania marketingiem, który definiuje podjętą przez firmę politykę marketingową. Wyznaczniki polityki marketingowej stanowią informacje wejściowe dla procesów poziomu taktycznego, które badają szanse rynkowe, realizują i wdrażają strategię marketingową. Informacje wytworzone w trakcie realizacji tych procesów stanowią dane wejściowe, przetwarzane są przez procesy podstawowe, których zadaniem jest bezpośrednie wytworzenie wartości i dostarczenie jej klientowi. Sekwencję procesów podstawowych tworzących wartość rozpoczynają procesy, których zadaniami są pozyskiwanie nowych klientów, rozpoznawanie i analiza ich potrzeb oraz inne działania mające na celu zwiększenie efektywności procesu sprzedaży. Sprzedaż stanowi sedno całej sekwencji procesów, dostarczając klientowi konkretną wartość w po-

staci produktu lub usługi dostarczonej na rynek. Łańcuch zamyka proces obsługi serwisowej, którego głównym zadaniem jest budowanie lojalności klienta. Informacje wygenerowane przez każdy z procesów podstawowych zasila proces zarządzania marketingowego oraz procesy poziomu taktycznego w postaci informacji zwrotnej.

Procesy podstawowe wspierane są przez cztery procesy pomocnicze, takie jak: wywiad marketingowy, telemarketing, komunikacja z klientem oraz proces dystrybucji i zaopatrzenia klienta. Procesy te zostały zaliczone do procesów pomocniczych, ponieważ ich zadaniem jest wspieranie procesów podstawowych przez dostarczenie użytecznych informacji, dostarczenie produktów klientowi oraz obsługę komunikacji między firmą a jej klientami. Łańcuch wartości tworzony przez procesy biznesowe marketingu został ukazany na rys. 1.



Rys. 1. Łańcuch wartości procesów biznesowych marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Celem analizy procesów biznesowych marketingu jest także próba ich formalnego przedstawienia w kontekście piramidy wartości. Efektem prowadzonych rozważań w tym zakresie jest identyfikacja danych wejściowych każdego z procesów, informacji wyjściowych uzyskanych w wyniku przetwarzania i realizacji

procesu oraz właściciela każdego procesu. Przygotowanie takiego zbioru elementów dla każdego procesu umożliwi syntetyczne i sprawne podjęcie w dalszych krokach prac nad modelowaniem i projektowaniem aplikacji informatycznych wspierających poszczególne procesy lub ich grupy.

Proponując próbę formalnego zapisu, można powiedzieć, że każdy proces biznesowy marketingu jest opisywany przez zbiór trzech elementów zgodnie ze wzorem:

$$P_i = \{D_i, I_i, W_i\},$$

gdzie: P_i – proces biznesowy marketingu,

D_i – dane wejściowe procesu,

I_i – informacje wyjściowe uzyskane przez realizację procesu,

W_i – właściciel procesu.

Analiza procesów biznesowych marketingu przeprowadzona zostanie zgodnie z przedstawionym łańcuchem wartości. Takie podejście pozwoli na uzyskanie pełnej sekwencji przepływu danych oraz przekształcania ich stopniowo w użyteczne w procesie decyzyjnym informacje.

Proces zarządzania marketingowego

Podstawowym celem realizacji niniejszego procesu jest budowa strategii marketingowej przedsiębiorstwa przez określenie celów, planów oraz strategii marketingowej. Proces ten opisany jest przez zbiór następujących elementów:

$$P_z = \{D_z, I_z, W_z\}, \quad (1)$$

gdzie: P_z – proces zarządzania marketingiem,

D_z – zbiór danych wejściowych; do zbioru tego należą takie dane, jak: misja i wizja przedsiębiorstwa, strategia i cele strategiczne oraz informacje wygenerowane przez pozostałe procesy marketingowe niższych szczebli zarządzania,

I_z – zbiór informacji wyjściowych; w wyniku realizacji procesu zarządzania marketingiem generowane są plany marketingowe, strategie marketingowe oraz cele,

W_z – właściciel procesu; właścicielem procesu, a więc osobą odpowiedzialną za jego prawidłowy przebieg i poprawną realizację, jest menedżer działu marketingu.

Procesy badające szanse rynkowe

Celem realizacji tych procesów jest rozpoznanie pozycji firmy na rynku, poszukiwanie nowych rynków docelowych, definiowanie optymalnych segmentów klientów. Proces ten opisany jest przez następujący zbiór elementów:

$$P_r = \{(I_z + D_r), I_r, W_r\}, \quad (2)$$

gdzie: P_r – procesy badające szanse rynkowe,

D_r – zbiór danych wejściowych; do zbioru tego należą takie dane, jak: strategie, plany, cele marketingowe oraz inne dane ukierunkowujące i wskazujące na konieczność przeprowadzania badań rynku,

I_r – zbiór informacji wyjściowych, w wyniku realizacji procesów badających szanse rynkowe uzyskiwane są informacje na temat nowych rynków zbytu, definicji grup docelowych oraz charakterystyki nowych segmentów klientów,

W_r – właściciel procesu; właścicielem procesu, a więc osobą odpowiedzialną za jego prawidłowy przebieg i poprawną realizację, jest menedżer działu marketingu.

Procesy realizujące i wdrażające strategie marketingowe

Celem tych procesów jest realizacja i wdrożenie strategii marketingowej zdefiniowane w efekcie realizacji procesu zarządzania marketingiem.

$$P_w = \{(I_z + I_r + D_w), I_w, W_w\}, \quad (3)$$

gdzie: P_w – procesy realizujące i wdrażające strategie marketingowe,

D_w – zbiór danych wejściowych; do zbioru tego należą takie dane, jak: strategie, plany, cele marketingowe, efekty badań rynku (grupy docelowe, produkty, rynki) oraz inne dane wspierające realizację tych procesów,

I_w – zbiór informacji wyjściowych, w wyniku procesów realizujących strategie marketingowe uzyskiwane są informacje na temat przyjętej przez firmę strategii marketingowej, a więc produktu, cen, klientów, narzędzi promocyjnych, kanałów dystrybucji oraz procesów komunikacji z klientami,

W_w – właściciel procesu; właścicielem procesu, a więc osobą odpowiedzialną za jego prawidłowy przebieg i poprawną realizację, jest menedżer działu marketingu.

Proces zarządzania kampaniami marketingowymi

Podstawowym celem tego procesu jest zachęcenie potencjalnych klientów do związania się z daną firmą oraz zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów. Proces ten opisany jest przez zbiór następujących elementów:

$$P_k = \{(I_w + I_r + D_k), I_k, W_k\}, \quad (4)$$

gdzie: P_k – proces zarządzania kampaniami marketingowymi,

D_k – zbiór danych wejściowych; do zbioru tego należą takie dane, jak: zbiór potencjalnych lub obecnych klientów (grupa docelowa), zbiór produktów lub usług, których dotyczy przekaz reklamowy i promocyjny, zbiór przekazów reklamowych i promocyjnych,

- I_k – zbiór informacji wyjściowych, w wyniku realizacji procesu kampanii marketingowych uzyskiwane są informacje charakteryzujące grupę docelową klientów, takie jak ich preferencje, potrzeby i wymagania; umożliwia to przeprowadzenie segmentacji klientów na podstawie zdefiniowanych i odkrytych w czasie realizacji tego procesu kryteriów,
- W_k – właściciel procesu; właścicielem procesu, a więc osobą odpowiedzialną za jego prawidłowy przebieg i poprawną realizację jest menedżer działu marketingu.

Proces badań marketingowych

Celem tego procesu jest zebranie jak największej ilości informacji o rynku, konkurencji, potencjalnych klientach i o potencjale rynku. Proces jest opisywany przez następujący zbiór parametrów:

$$P_b = \{(I_w + I_r + D_b), I_b, W_b\}, \quad (5)$$

gdzie: P_b – proces badań marketingowych,

D_b – zbiór danych wejściowych; do zbioru tego należą takie dane, jak: grupa docelowa poddana badaniu, wewnętrzne i zewnętrzne źródła danych oraz rynek docelowy,

I_b – zbiór informacji wyjściowych; w wyniku przetwarzania danych w trakcie realizacji procesu badań marketingowych powstają informacje pozwalające na tworzenie i uzupełnianie bazy konkurentów, bazy potencjalnych klientów, szczegółowej charakterystyki rynków docelowych; proces ten wspierany jest przez procesy pomocnicze: wywiad marketingowy oraz telemarketing, zasilające bazę danych w dodatkowe informacje w tych obszarach,

W_b – właścicielem procesu jest również menedżer marketingu.

Proces sprzedaży

Celami niniejszego procesu są usprawnienie i pełna optymalizacja pracy działu sprzedaży przez dostarczenie informacji o preferencjach i potrzebach klientów oraz ich dotychczasowych zachowaniach (płatności, zamówienia, zgłoszenia serwisowe itp.), a także bezpośrednie wsparcie pracy działu sprzedaży. Proces sprzedaży charakteryzowany jest przez następujący zbiór:

$$P_s = \{(I_k + I_b + D_s), I_s, W_s\} \quad (6)$$

gdzie: P_s – proces sprzedaży,

D_s – zbiór danych wejściowych; zbiór ten tworzą zapytania ofertowe, oferty oraz inne działania o charakterze przedsprzedażnym, a także zbiory informacji generowane przez inne procesy;

$$D_s = \{ I_k, I_b, I_d, I_z, Z_s \},$$

- gdzie: I_k – informacje wyjściowe generowane przez proces marketingu,
 I_b – informacje generowane przez proces badań marketingowych,
 I_d – informacje generowane przez proces dystrybucji i zaopatrzenia klienta,
 I_z – informacje generowane przez proces obsługi serwisowej,
 Z_s – informacje generowane przez działania o charakterze przedprzedażnym,
 I_s – informacje wyjściowe generowane poprzez realizację procesu sprzedaży; do podstawowych zbiorów informacji należą analizy sprzedaży według różnych kryteriów, informacje stanowiące podstawy do podjęcia odpowiedniej polityki cenowej i produktowej, segmentacja klientów i opracowywanie oferty uwzględniającej indywidualne preferencje i potrzeby,
 W_s – właścicielem procesu sprzedaży jest menedżer działu sprzedaży.

Proces dystrybucji i zaopatrzenia klienta

Celem niniejszego procesu jest wsparcie procesu sprzedaży przez dostarczenie informacji o drodze dostawy, jej aktualnym miejscu przebywania oraz o preferowanych kanałach dystrybucji danego klienta. Proces dystrybucji i zaopatrzenia charakteryzowany jest przez następujący zbiór:

$$P_d = \{ D_d, I_d, W_d \}, \quad (7)$$

- gdzie: P_d – proces dystrybucji i zaopatrzenia klienta,
 D_d – zbiór danych wejściowych procesu dystrybucji i zaopatrzenia; dane wejściowe obejmują przede wszystkim informacje na temat kanałów dystrybucji i miejsca dostawy,
 I_d – zbiór informacji wyjściowych; w wyniku przetwarzania procesu dystrybucji generowane są informacje wyjściowe typu: koszty dostawy, czas dostawy, zbiór informacji o partnerach, analiza kosztów i efektywności kanałów dystrybucji,
 W_d – właścicielem procesu jest menedżer działu sprzedaży.

Proces obsługi serwisowej

Celem procesu obsługi serwisowej jest wsparcie działań posprzedażowych firmy. Proces obsługi serwisowej charakteryzowany jest przez następujący zbiór:

$$P_z = \{ D_z, I_z, W_z \}, \quad (8)$$

- gdzie: P_z – proces obsługi serwisowej,
 D_z – zbiór danych wejściowych; zbiór danych wejściowych generowany jest przez zgłoszenia reklamacyjne,
 I_z – zbiór informacji wyjściowych; w wyniku przetwarzania i realizacji procesu obsługi posprzedażnej uzyskiwane są następujące informacje:

zbiór informacji o usterkach, zbiór informacji o rozwiązaniach, baza danych FAQ, analizy według typów usterek, analizy kosztów zgłoszeń serwisowych wg kosztów, czasu realizacji itp.,

W_z – właścicielem procesu jest menedżer działu obsługi serwisowej.

Opis formalny procesów w kontekście piramidy wartości umożliwia zdefiniowanie optymalnych źródeł danych, informacji i wiedzy, które powinny być pozyskiwane i dostarczane z wykorzystaniem narzędzi i technologii informatycznych w obszarze marketingu. Dodatkowo można powiedzieć, że rzetelna identyfikacja i analiza potrzeb informacyjnych menedżerów marketingu powinny stanowić pierwszy krok przed wyborem i implementacją każdego rozwiązania informatycznego w tym obszarze, gdyż umożliwia to optymalny jego wybór. Analizę tę można także wykorzystać w procesie tworzenia od podstaw narzędzia informatycznego, które miałyby wspierać jeden lub kilka omówionych w niniejszym artykule procesów biznesowych marketingu.

Literatura

- Jarosz A., *Marketing partnerski jako sposób usprawnienia marketingowych systemów informacyjnych* [w:] *Doskonalenie wielopoziomowych systemów informacyjnych*, red. A. Nowicki, AE, Wrocław 1999.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994a.
- Kotler Ph., *Marketing*, Prentice-Hall, Inc., London 1994b.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Marketing, An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey 1994.
- McCarthy E.J., Perreault W.D., *Basic Marketing*, IRWIN, Sydney 1993.
- Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Todman C., *Projektowanie hurtowni danych*, WNT, Warszawa 2003.

BUSINESS PROCESS TRANSACTION AS THE BASIS OF VALUE CHAIN ORIENTED INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION

Summary

The main subject of the paper is to present business processes analysis. These processes are the main decision area for managers of marketing departments. The aim of the article is also to show the optimal collection of marketing processes. The suitable information and data supply and implementation of adequate information technology will support decision and information area of marketing on every level of management in enterprises. These processes have been sorted in customer-oriented value chain, which takes into account customer needs.