

Jarosław A. CHUDZIAK, Andrzej CIEMSKI
Wydział Elektroniki i Technik Informacyjnych
Instytut Informatyki w Warszawie

WYKORZYSTANIE MODELI I NARZĘDZI ANALITYCZNYCH W PRAKTYCZNYM BUDOWANIU EFEKTYWNYCH STRATEGII MARKETINGU INTERAKCYJNEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono praktyczne doświadczenia związane z formułowaniem strategii zarządzania kontaktami z klientami. Przedstawiono aktualne wyzwania rynkowe, biznesowe i technologiczne w sektorze bankowym. Opisano sposób budowy strategii marketingu interakcyjnego. Umiejscowiono wielowymiarową segmentację klientów w procesie podejmowania decyzji. Omówiono marketing interakcyjny, jako nowoczesną, innowacyjną metodę zarządzania kontaktami z klientami. Wskazano rozwiązania analityczne oraz platformy technologiczne stosowane podczas wdrażania strategii oraz w pomiarach jej skuteczności.

Słowa kluczowe: strategię zarządzania kontaktami, marketing interakcyjny, wartość klienta, modelowanie predykcyjne, narzędzia analityczne, pomiar efektywności strategii.

USE OF MODELS AND ANALYTICAL TOOLS IN PRACTICAL BUILDING EFFECTIVE MARKETING STRATEGY INTERACTIVE

Summary. The paper presents practical experiences with customer relationship management strategy formulation. It presents current market, business and technology challenges in the banking sector. Then it discusses the interactive marketing as a modern, innovative method of customer relationship management. It describes also how to build step by step an interactive marketing strategy. A multi-dimensional segmentation of customers is positioned as a key component in the decision process. Finally, indicate the required analytical solutions and technology platforms used in the implementation of the strategy and to measure its effectiveness.

Keywords: strategies for contact management, interactive marketing, customer value, predictive modeling, analytical tools, measuring the effectiveness of the strategy.

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono doświadczenia zdobyte podczas realizacji projektu, a związane z formułowaniem strategii zarządzania kontaktami z klientami oraz sposoby jej wdrażania w organizacji konkurującej na rynku bankowym. Celem rozdziału pierwszego jest przedstawienie aktualnych wyzwań biznesowych, rynkowych i technologicznych w sektorze bankowym w kontekście definicji strategii zarządzania kontaktami z klientami. Rozdział drugi stanowi pewnego rodzaju tezę, że bez zastosowania matematyki oraz inżynierii marketingowej nie są możliwe formułowanie, wdrażanie oraz pomiar efektywnych strategii marketingu interakcyjnego. Przedstawiono modele oraz narzędzia analityczne definiowane przez matematykę oraz inżynierię marketingową. Rozdział trzeci to szkic i opis komponentów logicznych rozwiązania dla marketingu interakcyjnego. Skupiono się na głównych fazach strategii, tj. fazie planowania, fazie taktycznej oraz operacyjnej. Opisano rozwiązania analityczne stosowane w każdej z faz wdrożenia. Opisano funkcjonalności poszczególnych modułów logicznych, z wykorzystaniem których możliwe jest m.in.: przełożenie celów oraz wytycznych zdefiniowanych w strategii kontaktu z klientem, strategii segmentacji oraz w planie marketingowym, tworzenie efektywnych grup danych kontaktowych, nadawanie im priorytetów oraz przypisywanie ofert, dostarczanie właściwej komunikacji marketingowej oraz monitorowanie i raportowanie efektywności wdrożonej strategii marketingu interakcyjnego. Autorzy w podsumowaniu skupiają się na kluczowych wnioskach wynikających z praktycznego wdrażania strategii marketingu interakcyjnego.

1. Strategie zarządcze a zarządzanie kontaktami z klientami

Zarządzanie organizacją w gospodarce rynkowej może być utożsamiane i powiązane z czterema obszarami, do których można zaliczyć: strategię, struktury, procesy decyzyjne oraz tożsamość organizacji¹. Skuteczne zarządzanie organizacją to znajomość i przewidywanie zachodzących wzajemnych relacji między tymi obszarami. Z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania należy wymienić: strategie kosztowe, strategie różnicowania, strategie segmentacji najbardziej istotnych obszarów działalności organizacji, strategie wobec zachodzącego procesu globalizacji, strategie pozycjonowania organizacji na rynku względem innych konkurujących organizacji, strategie nabywania oraz łączenia organizacji, strategie nawiązywania relacji z wybranymi rynkowymi partnerami, strategie zarządzania kontaktami z klientami².

¹ Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

² Kumar V., Werner R., Customer Relationship Management, Concept, Strategy, and Tools, Springer, 2012.

Obszar struktur obejmuje i definiuje, jak poszczególne jednostki organizacyjne powinny funkcjonować w realizacji obranej strategii. W obszarze struktur zdefiniowana jest współpraca pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. W zależności od przyjętej strategii struktury organizacyjne mogą być utworzone od podstaw lub podlegać zmianie. Z procesami decyzyjnymi związane jest podejmowanie istotnych wyborów mających wpływ na ciągłość gospodarczą organizacji. Tożsamość jest związana przede wszystkim z tym, co różnicuje organizację w swoim działaniu na tle innych organizacji. Tożsamość jest budowana z czasem przez konkretne działania organizacji. Strategicznym zasobem w budowaniu tożsamości są zasoby ludzkie.

Formułowanie nowych strategii działania jest ściśle związane z wyzwaniem stawianymi przez rynki. W przypadku polskiego rynku bankowego są to międzynarodowe oraz lokalne regulacje związane z zagadnieniem zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym. Wprowadzanie nowych regulacji wymaga zmian organizacyjnych oraz wdrożenia narzędzi do skutecznego zarządzania ryzykiem. Celem tych działań jest identyfikacja zjawisk niepożądanych, nadużyć czy wykrywanie przestępstw finansowych. Na rynku bankowym zauważalna jest rosnąca świadomość oraz wiedza związana z produktami oraz usługami bankowymi. Towarzyszą temu jednocześnie zwiększające się oczekiwania klientów względem produktów oraz usług bankowych. Banki odczuwają natomiast potrzebę posiadania kompleksowej oraz szczegółowej informacji dotyczącej ich klientów. Podstawą formułowania strategii oraz działalności staje się informacja³. Informacja jest niezbędna do analizy obecnych i przyszłych potrzeb klientów, wyceny ich obecnej oraz przyszłej wartości⁴ oraz do analizy ich postaw i zachowania w procesie zakupowym. Nastanie rewolucji cyfrowej, tj. powszechnej komputeryzacji, informatyzacji, wprowadzenia nowoczesnych technologii komunikacji powoduje zmiany w sposobie zakupu i użytkowania produktów oraz usług. Dla przykładu coraz więcej klientów rezygnuje z usług świadczonych w tradycyjnym oddziale bankowym na rzecz bankowości internetowej oraz mobilnej. Tradycyjne organizacje finansowe (banki) stają się organizacjami przyjmującymi coraz bardziej charakter cyfrowych, zorientowanych na obsługę kanałów elektronicznych. Obsługa kanałów elektronicznych wymaga wprowadzania innowacyjnych rozwiązań technologicznych⁵. Organizacje finansowe są zmuszone do udoskonalania zdalnych kanałów dystrybucji. Trendy związane ze spowolnieniem oraz nasyceniem rynku powodują wzrost efektywności po stronie przychodowej i kosztowej.

Formą reakcji organizacji na wyzwania rynkowe jest zmiana obecnej strategii zarządzania lub sformułowanie jej od podstaw. W przypadku organizacji, które za swój cel strategiczny stawiają obronę swojej pozycji rynkowej oraz marki, mogą one pozostać lub obrać strategię

³ W. Wrzosek, *Strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

⁴ Rust R., Zeithaml V., Lemon K., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, 2000.

⁵ Skinner C.: *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish International, 2014.

pozycjonowania się na rynku. W praktyce realizacja obranej strategii wiąże się z powołaniem licznych inicjatyw strategicznych. Inicjatywy strategiczne mogą przyjmować np. formy kluczowych projektów realizowanych w organizacji. Realizacja projektu może dotyczyć jednego celu strategicznego lub większej ich liczby. W ramach inicjatyw formułowane są tzw. strategiczne dźwignie organizacyjne, które mogą być utożsamiane z celami realizacji inicjatywy.

W sektorze bankowym podejmowane są strategiczne inicjatywy związane ze zwiększeniem satysfakcji przez klientów oraz ze zwiększeniem sprzedaży produktów dodatkowych i powiązanych. Podjęcie realizacji inicjatywy strategicznej wymaga zazwyczaj zmiany podejścia w obszarze zarządzania kontaktami z klientami⁶. Wiele organizacji decyduje się na zmiany w zarządzaniu marketingiem umożliwiające przejście z metody marketingu tradycyjnego na metodę opartą na spersonalizowanej interakcji z klientem. Cele inicjatywy mogą być zrealizowane przez wdrożenie strategii marketingu interakcyjnego. Źródłem zmian w sposobie zarządzania relacjami z klientami należy również poszukiwać w interpretacji wyników badań naukowych dotyczących postaw zakupowych, na które mogą wpływać różne czynniki zewnętrzne, tj. empirycznego spojrzenia na behawioralne aspekty relacji z klientem. Analizie podlega zachowanie klienta w reakcji na różne bodźce zewnętrzne w badanym otoczeniu. Stawiane są zapytania, czym tak naprawdę kierują się kupujący w momencie zakupu⁷. Inne metody zakładają formalną ewidencję tych czynników komunikacji marketingowej, które mają największy wpływ na decyzje zakupowe⁸.

2. Formułowanie strategicznego marketingu interakcyjnego

2.1. Matematyka oraz inżynieria marketingowa

Sformułowanie oraz realizacja strategii marketingu interakcyjnego wymaga zastosowania matematyki i inżynierii marketingowej. Matematyka marketingowa to dziedzina naukowa, która osiągnęła już pewną dojrzałość. Oddziaływanie matematyki marketingowej można zaobserwować w trzech głównych obszarach: podstawowych definicji i metod ilościowych, modeli, oceny efektywności zastosowanych metod oraz modeli.

Pierwszy z nich to obszar podstawowych pojęć, definicji, formuł oraz metod wyceny stosowanych podczas planowania działań marketingowych. Do fundamentalnych pojęć matematyki marketingowej można m.in. zaliczyć: jednostkowy koszt stały, zmienny koszt produktu, całkowity koszt produktu, cenę jednostkową produktu, ekonomiczną wartość

⁶ Kumar V., Werner R., *Customer Relationship Management, Concept, Strategy, and Tools*, Springer, 2012.

⁷ Wübben M., *Analytical CRM, Developing and Maintaining Profitable Customer Relationships in Non-Contractual Settings*, Springer, 2009.

⁸ Lindstrom M., *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*, Martin Lindstrom, 2008.

produktu postrzeganą przez klienta, rozmiar segmentu, wartość segmentu klienta, penetrację produktową segmentu, wolumen sprzedaży jednostkowego produktu. Natomiast do podstawowych metod wyceny można zaliczyć: analizę prognozy rentowności, wycenę wartości klienta w czasie, model wyceny wartości segmentu.

Drugi duży obszar, w którym funkcjonuje matematyka marketingowa, jest związany z wykorzystaniem modeli w badaniach rynkowych⁹, ekonometrycznym modelowaniu zjawisk, marketingowymi modelami decyzyjnymi¹⁰, modelowaniem predykcyjnym zjawisk¹¹. Badania rynkowe są przeprowadzane na wybranej próbie populacji i ich celem jest np. zbadanie skłonności do pożądanego zachowania klientów pod wpływem czynników, które na to zachowanie mogą potencjalnie wpłynąć. Stosowane są metody oraz modele umożliwiające uzyskanie oceny punktowej oraz binarnej opisującej skłonność klienta do pożądanego zachowania. Przykładami czynników, które mogą wpłynąć na zachowania, mogą być: dotacje, reklama, zmiany w strukturze ludności, zmiany w wielkości dochodów gospodarstw domowych, tempo procesów urbanizacji, postęp kulturalny, innowacyjność, regulacje rynkowe.

Wspieranie decyzji marketingowych odbywało się początkowo przez proste modele analityczne oraz matematyczne. Wraz z rozwojem technologii informatycznej dane marketingowe stały się bardziej dostępne dla wielu organizacji. Nastąpiło przesunięcie akcentu w zarządzaniu marketingiem z obszaru eksperymentu biznesowego do obszaru zarządzania wykorzystującego nauki społeczne, nauki behawioralne, nauki matematyczne. Do rozwiązywania marketingowych problemów decyzyjnych zaczęto stosować m.in. metody programowania liniowego z funkcją celu, metody symulacyjne, modele Markowa czy też teorię gier. Wraz z rozwojem marketingu jako nauki o zarządzaniu zaczęto wprowadzać modele decyzyjne wspierające produktowy marketing kompozycyjny, u którego podstaw umiejscowione są instrumenty marketingowe, za pomocą których można oddziaływać na rynek. Do instrumentów tych zaliczano początkowo produkt, jego cenę, dystrybucję oraz promocję. Następnie marketing kompozycyjny został wzbogacony o formułę usługową z dodatkowymi instrumentami w postaci zasobów sprzedażowych, procesów marketingowych oraz materialnej wiarygodności sprzedawcy. Natomiast w wartościowym marketingu kompozycyjnym ujęto wycenianie i postrzeganie produktu, ale od strony klienta. Do instrumentów włączono wartości, jakie przynosi dla niego produkt, koszty, jakie musi ponieść, dogodność zakupu, sposób komunikacji produktowej.

Modelowanie predykcyjne umożliwia natomiast przewidywanie potencjalnego zachowania klienta. Przewidywane może być, którzy klienci dokonają następnego zakupu, jakiego dokonają zakupu i z jakim prawdopodobieństwem lub w jakim czasie to zrobią.

⁹ Guo S.Y., Fraser M.W., *Propensity Score Analysis: Statistical Methods and Applications (Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences)*, SAGE, 2010.

¹⁰ Wierenga B., *Handbook of Marketing Decision Models*, Springer, 2008.

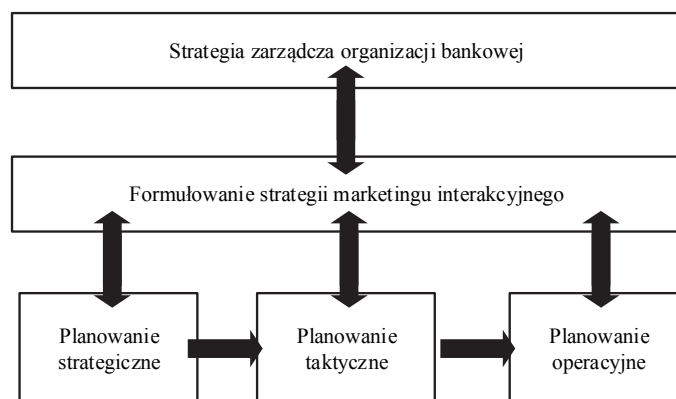
¹¹ Kuhn M., Johnson K., *Applied Predictive Modelling*, Springer, 2013.

Trzeci obszar funkcjonowania matematyki marketingowej jest związany z metodami szacowania oraz wyceny skuteczności zastosowanych metod oraz modeli.

Marketing doczekał się również swojego inżynierskiego podejścia¹². Można już mówić o inżynierii marketingowej zajmującej się całym cyklem tworzenia rozwiązań, począwszy od projektowania, budowy, modyfikacji, a skończywszy na utrzymywaniu wydajnych oraz optymalnych kosztowo rozwiązań. Formułowanie strategii marketingu interakcyjnego, a następnie jego wdrażanie wymaga użycia matematyki oraz inżynierii marketingowej. W dalszej części artykułu przedstawiono aspekty formułowania i wdrażania strategii marketingowej.

2.2. Formułowanie strategii marketingu interakcyjnego

Formułowanie strategii marketingu interakcyjnego może zostać zrealizowane przez planowanie strategiczne, planowanie taktyczne oraz planowanie operacyjne. Faza planowania strategicznego to opracowanie dwóch kluczowych elementów strategii: wielowymiarowej segmentacji klientów oraz strategii kontaktów z klientami. Wielowymiarowa segmentacja klientów to podstawa informacyjna do realizacji dźwigni strategicznych zdefiniowanych w ramach inicjatywy strategicznej, tj. zwiększenia satysfakcji oraz zwiększenia sprzedaży produktów dodatkowych i powiązanych.



Rys. 1. Formułowane strategii dla marketingu interakcyjnego

Fig. 1. Building the strategy for interactive marketing

Źródło: opracowanie własne.

Do budowy wielowymiarowej segmentacji klientów podchodzi się metodycznie. Przeprowadza się ją z wykorzystaniem analizy danych. Analiza danych umożliwi uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytania postawione podczas formułowania strategii: jak wartościowi są dla nas obecni klienci, jaką wartość będą mieli w przyszłości, jakie są ich

¹² Lilien G.L., Rangaswamy A., De Bruyn A.: Principles of Marketing Engineering 2nd Edition, Decision Pro, 2013.

potrzeby i oczekiwania co do obecnie posiadanych produktów, jakie są ich potrzeby i oczekiwania wobec nowych produktów, jaka jest ich skłonność do nabycia produktu podobnego lub powiązanego? Dla tak postawionych potrzeb informacyjnych potrzebne jest całkowite ujęcie w postaci danych wszelkich aspektów związanych z aspektem zakupowym klienta. Tworzony jest całościowy widok danych klienta w różnych jego wymiarach: geograficznym, demograficznym, lojalnościowym, wartościowym (wartość klienta), preferencji (komunikacja marketingowa), ryzyka, lojalnościowym, marki, mediów społecznościowych (obecność oraz stopień wykorzystania mobilnych oraz internetowych technologii). W każdym z tym wymiarów może istnieć wiele atrybutów opisujących klienta. Ich przydatność jest uzależniona od istotności biznesowej oraz jakości danych. Całościowy widok klienta tworzy analityczny rekord danych klienta.

Analityczny rekord danych klienta jest uzupełniany odpowiednimi wskaźnikami, które mogą być utworzone za pomocą technik agregacyjnych typu np. suma, minimum, maksimum, średnia, pierwsza wartość, ostatnia wartość. Wskaźniki mogą dotyczyć różnych horyzontów czasowych, np. okresu jednomiesięcznego, trzymiesięcznego, sześciomiesięcznego, dwunastomiesięcznego. Dane o kliencie powinny być zgromadzone co najmniej dla dwunastomiesięcznego okresu. Im dłuższy jest horyzont czasowy zgromadzonych danych, tym uzyskuje się lepsze wyniki z analizy danych. Analityczny rekord danych klienta to dane wejściowe dla algorytmów grupowania danych. W wyniku zastosowania algorytmu grupowania danych uzyskuje się grupy danych klientów. Algorytmy grupowania danych mogą być użyte osobno dla zdefiniowanej *a priori* strategicznej segmentacji klientów. Przykładowo segmentacja strategiczna w organizacji finansowej może dzielić populację klientów na klientów indywidualnych, klientów zamożnych oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. W wyniku działania algorytmów segmentacyjnych uzyskuje się również segmentację (podsegmentację) danych, ale w obrębie segmentu strategicznego. W praktyce optymalna liczba podsegmentów jest dobierana w ten sposób, aby docelowe rozwiązanie uzyskało techniczną oraz biznesową akceptację. Grupowanie danych może być przeprowadzone z wykorzystaniem metod analizy skupień, np. algorytm centroidów.

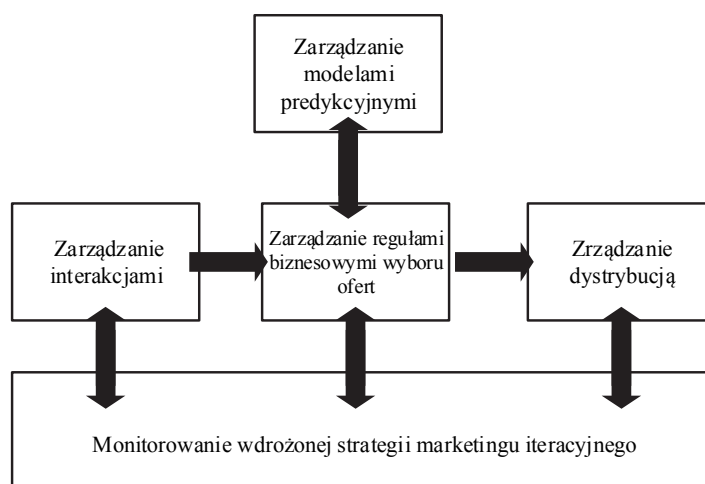
Dla każdego podsegmentu sporządzany jest dokładny jakościowy oraz ilościowy opis. Jakościowy oraz ilościowy opis podsegmentów podlega licznym marketingowym interpretacjom. Przykładowo może być podjęta decyzja o połączeniu lub podziale podsegmentów. Przeprowadzona zostaje szczegółowa analiza potencjałów w podsegmentach, np. możliwości sprzedaży produktów podobnych oraz powiązanych. Możliwość sprzedaży może być oszacowana z wykorzystaniem skali ocen. Dodatkowo dla każdego segmentu szacowana jest jego obecna oraz przyszła wartość. Waga utrzymania (istotności biznesowej) podsegmentu może być również określona przy wykorzystaniu skali ocen. Szacowanie obecnej wartości klienta może się odbyć z zastosowaniem danych historycznych. Szacowanie przyszłej wartości klienta może się odbyć przy wykorzystaniu danych historycznych zawierających informację o przynależności klienta w różnych segmentach w kolejnych

okresach oraz modelu Markowa. Faza planowania strategicznego kończy się opracowaniem polityki kontaktu (strategia) uwzględniającej cele biznesowe związane ze zwiększeniem satysfakcji klientów oraz sprzedaży.

Planowanie taktyczne obejmuje dwa główne obszary: planowanie interakcji z klientem oraz planowanie komunikacji marketingowej. W obydwu obszarach jest odpowiednio budowana strategia kontaktów (polityka kontaktów) oraz strategia komunikacji. Planowanie operacyjne jest końcową, trzecią fazą formułowania strategii dla marketingu relacyjnego. Budowane są reguły biznesowe dla podsegmentów dotyczące wyboru ofert z uwzględnieniem specyficznych kanałów kontaktu.

3. Wdrażanie strategii marketingu interakcyjnego

Poniżej pokazano logiczne komponenty architektury rozwiązania w ujęciu modułów zarządzania funkcjonalnościami, które będą wykorzystywane do realizacji poszczególnych elementów wdrażanej strategii. Z wykorzystaniem funkcjonalności modułu zarządzania planowaniem interakcji następuje przełożenie celów oraz wytycznych zdefiniowanych w strategii kontaktu z klientem, strategii segmentacji oraz w planie marketingowym. Budowana jest lista zdarzeń istotnych z punktu widzenia interakcji: klient a organizacja. Przykładowo może być zbudowana lista istotnych zdarzeń związanych ze sprzedażą klientowi produktu powiązanego. Istotnym zdarzeniom nadaje się priorytety, odzwierciedlające największy potencjalny wpływ na realizację celów strategicznych. W module możliwe jest zaprojektowanie procesu dialogu z klientem z uwzględnieniem poszczególnych kroków interakcji.



Rys. 2. Komponenty logicznej architektury rozwiązania dla marketingu interakcyjnego
 Fig. 2. Components of the logical architecture for interactive marketing

Źródło: opracowanie własne.

Z wykorzystaniem funkcjonalności modułu zarządzania regułami biznesowymi doboru ofert możliwe jest tworzenie grup danych kontaktowych oraz nadawanie im priorytetów. Grupy danych kontaktowych zawierają podział klientów wynikający z wielowymiarowej segmentacji. Grupy danych kontaktowych zawierają informację pochodzącą z różnych obszarów, m.in.: segment strategiczny, podsegment, wartość klienta, przyszła wartość klienta, skłonność do zakupu, preferowany kanał kontaktu, obecnie posiadane produkty, produktowe požądane. Informacje zawarte w grupie danych kontaktowych, a dotyczące skłonności klienta do zakupu np. produktu podobnego bądź powiązanego mogą pochodzić z adekwatnych modeli predykcyjnych. Modele predykcyjne mogą dostarczać informacje dotyczące dowolnego prawdopodobnego zachowania klienta, np. rezygnacji z produktu. Następnym krokiem jest stworzenie właściwej oferty dla klienta wynikającej z wielowymiarowej analizy segmentacyjnej. Dobór oferty jest specyficzny dla podsegmentu i wynika z rzeczywistych potrzeb klienta. Reguły biznesowe są budowane na podstawie informacji zawartych w grupie danych kontaktowych. Zarówno regułom biznesowym, jak i ofertom mogą być nadawane priorytety. Proces budowy reguł może się odbywać na podstawie hipotez. Dla reguł stawiane są hipotezy, a następnie hipotezy te podlegają testowaniu w bezpośrednim dialogu z klientem. Reguły podlegają nieustannemu procesowi uczenia i mogą być składowane w repozytorium.

Moduł zarządzania dystrybucją jest odpowiedzialny za dostarczenie właściwej komunikacji marketingowej w postaci właściwej oferty we właściwym kanale kontaktu do właściwego klienta. Dystrybucja marketingowa musi być dostosowana do odpowiednich zdarzeń. Następuje uruchomienie dialogu w postaci interakcji z klientem. Przepływ dialogu z klientem jest uzależniony od informacji zwrotnej pochodzącej od klienta.

Moduł monitorowania wdrożonej strategii marketingu iteracyjnego jest odpowiedzialny za śledzenie dialogu z klientem na każdym jego etapie. Kluczowe wskaźniki wykonania mogą być zdefiniowane na poziomach operacyjnym oraz strategicznym. Miary operacyjne są związane ze śledzeniem skuteczności wdrożenia strategii. Miary strategiczne umożliwiają mierzenie skuteczności obranej strategii, np. w postaci zwrotu z inwestycji w marketing, skuteczności w realizacji sprzedaży produktów podobnych oraz dodatkowych, wzrostu wartości segmentów strategicznych. Raportowanie może dotyczyć zarówno miar operacyjnych, jak i strategicznych. Rejestrowanie, monitorowanie informacji zwrotnych jest podstawą do mierzenia i optymalizacji wdrożonej strategii.

Podsumowanie

Budowa strategii, a następnie modelu operacyjnego dla marketingu iteracyjnego wymaga wykorzystania zaawansowanych metod matematyki oraz inżynierii marketingowej. Kluczowym założeniem, wokół którego formułowana jest strategia, jest maksymalne

skupienie się na wykorzystaniu potencjału (marketingowego, sprzedażowego, informacyjnego *etc.*) istniejącego w każdym kontakcie z klientem.

Wielowymiarowy opis kontaktu z klientem zawiera w sobie m.in. informacje o momencie kontaktu, jego przyczynie, aktualnie posiadanych produktach, potencjalnych potrzebach produktowych *etc.* Każdy moment kontaktu z klientem to również rzeczywisty test, sprawdzenie, jak organizacja jest przygotowana do wykorzystania pozyskanych informacji wraz z ich analitycznymi produktami do interaktywnego oferowania produktu, zakończonego jego efektywną sprzedażą.

Starannie wykonana charakterystyka marketingowa segmentów klienta na podstawie wytycznych zdefiniowanych podczas formułowania strategii umożliwia generowanie właściwych kampanii marketingowych. Jej istotnym elementem jest przeprowadzenie wielowymiarowej segmentacji klientów z wykorzystaniem jak największej ilości jakościowo dobrych danych dotyczących momentów kontaktu, opisujących różne aspekty zakupowe życia klienta.

Marketing interakcyjny wykorzystuje najbardziej skuteczne i preferowane formy kontaktu z klientem. Jego wprowadzenie wymaga inwestycji w nowoczesne platformy technologiczne umożliwiające identyfikację zdarzeń, przeprowadzanie analiz oraz przygotowywanie rekomendacji produktowych i prowadzenie dialogu z klientem w trybie rzeczywistym dotyczącego oferty produktowej w środowisku wielokanałowym (oddział, biuro obsługi klienta, internet stacjonarny i mobilne, ATM-y *etc.*). Interakcyjna komunikacja marketingowa realizowana we właściwym reżimie czasowym (najlepiej w czasie rzeczywistym) pozwala istotnie zwiększyć jej skuteczność. Pozostaje to ambitnym celem większości polskich oraz europejskich instytucji finansowych (banków oraz firm ubezpieczeniowych).

Bibliografia

1. Guo S.Y., Fraser M.W.: Propensity Score Analysis: Statistical Methods and Applications (Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences), SAGE, 2010.
2. Kuhn M., Johnson K.: Applied Predictive Modelling, Springer, 2013.
3. Kumar V., Werner R.: Customer Relationship Management, Concept, Strategy, and Tools, Springer, 2012.
4. Laurentis G.: Strategy and Organization of Corporate Banking, Springer, 2005.
5. Lindstrom M.: Buyology: Truth and Lies About Why We Buy, Martin Lindstrom, 2008.
6. Lilien G.L., Rangaswamy A., De Bruyn A.: Principles of Marketing Engineering 2nd Edition, Decision Pro, 2013.
7. Rust R., Zeithaml V., Lemon K.: Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, Free Press, 2000.

8. Skinner C.: Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank, Marshall Cavendish International, 2014.
9. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
10. Wierenga B.: Handbook of Marketing Decision Models, Springer, 2008.
11. Wübben M.: Analytical CRM, Developing and Maintaining Profitable Customer Relationships in Non-Contractual Settings, Springer, 2009.
12. Wrzosek W.: Strategie marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Abstract

Building an effective management strategy is a challenge for competing banking organizations. An effective strategy must meet current market challenges, business and technology. Creating the basis for an iterative marketing requires the use of sophisticated tools and analytical models. Multidimensional segmentation of customers is a source of knowledge about customers. The appropriate contact strategy with a marketing plan is the basis for planning effective dialogue with the customer. Matching the offer due to the real needs of customers with optimized business rules allow for an adequate contact to events coming from clients. Analytical approach to analysis of customer behavior supported with the results coming from predictive models is the basis for building offer rules selection. Logging and monitoring feedbacks from the clients is the basis for measurement and optimization the strategy implemented.