

# Marek Matusiak

---

## Zwycięskie strategie obsługi klientów jako warunek bezpieczeństwa rynkowego

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 100-107

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Marek MATUSIAK**

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

## **ZWYCIĘSKIE STRATEGIE OBSŁUGI KLIENTÓW JAKO WARUNEK BEZPIECZEŃSTWA RYNKOWEGO**

### **Wstęp**

Zdobycie lub utrzymanie przewagi rynkowej to dla firm działających na wolnym rynku kluczowa kwestia. Każda firma staje przed pytaniem, jak utrzymać lub zdobyć przewagę rynkową. Przy coraz wyższym poziomie konkurencji występującej na rynku trudno jest wygrywać jedną dziedziną, np. produktem. Co prawda wyróżnianie się, budowanie swej unikalności jest najlepszą opcją strategiczną, ale musi się ona zaznaczać nie w jakiejś jednej sferze widocznej dla klienta, lecz w wielu różnych sferach, np. w specyfice produktu, w obsłudze klienta, w formach sprzedaży, w promocji, w wyborze rynków itd. Są to sfery bardzo ogólne, a w każdej z tych sfer istnieje wiele płaszczyzn i obszarów umożliwiających zbudowanie swej unikalności. Wymaga to specjalistycznej wiedzy strategicznej i umiejętności budowania jednolitego, spójnego wizerunku tejże unikalności.

Obszar obsługi klienta jest tylko jednym z nich, aczkolwiek wyróżnianie się obsługą klienta nie ma zbyt dużych tradycji. Z punktu widzenia historii rozwoju marketingu, pierwotnie przywiązywano dużą wagę do wielu innych elementów, przede wszystkim produktu (towaru, usługi). Proces obsługi klientów nabrał szczególnego znaczenia dopiero wówczas, kiedy zaczęły powstawać duże supermarkety, centra handlowe.<sup>1</sup> Zaczęto postrzegać sieci handlowe jako produkty same w sobie. Zdano sobie sprawę z tego, że obsługa w tych sieciach, centrach jest najważniejszym produktem. Oprócz cen istotnym składnikiem konkurowania stały się procesy obsługi. Rozwijanie różnych sposobów, form obsługi sprzyjało powstaniu głębszej refleksji na ten temat, co w konsekwencji doprowadziło do pojawienia się świadomych sposobów konkurowania w procesach obsługi.<sup>2</sup> Tak więc pojawienie się strategii obsługi klientów stało się rzeczywistością, a z czasem również i obszarem dociekań badawczych i naukowych w dziedzinie zarządzania.

### **Jak strategii obsługi klientów pomagają odnieść zwycięstwo na rynku?**

#### **Miejsce strategii obsługi klientów w rodzinie strategii marketingowych.**

Strategia obsługi klienta dotyczy nie tylko usług (w tym handlu), ale także wszystkich firm, które obsługują klientów np. firm produkcyjnych. Strategia obsługi firm jest spokrewniona ze strategią marketingową produktów oraz strategią sprzedaży. Strategie obsługi klienta mogą niejako być połączeniem strategii marketingowych oraz sprzedażowych. Dotyczą jednak przede wszystkim faz obsługi klienta. Strategie obsługi klienta są więc niejako niezależne od strategii marketingowych produktów a zwłaszcza jeśli produktem jest towar. Strategie obsługi klienta koncentrują się zatem na jednym z bardzo istotnych elementów kontaktu z klientem, jego obsłudze. Jeśli założymy, że dwa lub więcej produktów są na podobnym poziomie oceny w opinii klientów, to o wyborze jednego z nich może zadecydować obsługa

<sup>1</sup> Por. B. Pilarczyk i In.: *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*. Warszawa 2001, s. 17

<sup>2</sup> Por. J. Horowitz: *Strategia obsługi klienta*. Warszawa 2006, s. 22

klientów. Stąd tak istotne jest doskonalenie obsługi klientów w myśl świadomej wybranej idei. Rozróżnienie pomiędzy różnymi ideami obsługi klientów oraz ich świadomy wybór oznacza wybór strategii obsługi klientów. W bardzo wielu firmach kwestia obsługi klientów jest pozostawiona przypadkowi lub polega na naśladowaniu prostym, czyli naśladowaniu najbardziej znanego i popularnego sposobu obsługi bez refleksji i przeglądu innych sposobów obsługi i potrzeby silniejszego odróżnienia się. Okazuje się jednak, że w jednych punktach sprzedaż tych samych produktów jest o wiele większa, niż w pozostałych. Głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu w tych pierwszych jest właśnie wysoki poziom obsługi klientów.

**Prawo pierwszeństwa a prawo coraz większych korzyści w obsłudze klientów.** Prawo pierwszeństwa ma istotne znaczenie w konkutowaniu, rywalizowaniu. Prawo to ma szereg odniesień i aspektów. Jest najpowszechniej wykorzystywanym przez firmy prawem w konkutowaniu i rywalizowaniu z innymi.<sup>3</sup> Polega na tym, że zwycięża na rynku ten, kto:

- 1) Wprowadzi na rynek jako pierwszy najbardziej interesujący wyróżnik produktu.
- 2) Szybciej od innych rozwija swój wyróżnik nawet, jeśli początkowo nie był pierwszy.
- 3) Wybiera wyróżnik najbardziej wartościowy w hierarchii wyróżników lub należy do czołówki wyróżników.
- 4) Wprowadza na rynek nowe kategorie produktów (często do tego prowadzi szybki rozwój wyróżników).
- 5) Dociera do świadomości klientów nowościami jako pierwszy.
- 6) Kto jest pierwszy, ten buduje pozytywny kontekst etyczny.

Prawo pierwszeństwa ma jednak u podstaw inne prawo, mianowicie *prawo coraz większych korzyści* polegające na tym, że klienci niezależnie od miejsca, czasu i systemu gospodarczego pragną otrzymywać coraz większe korzyści. Zwycięża na rynku ten, kto takich korzyści dostarcza klientom więcej niż inni. Kto dostarcza tych korzyści więcej, ten jednocześnie w dłuższym okresie czasu jest postrzegany jako pierwszy, czyli zaczyna działać *prawo pierwszeństwa*. Te korzyści mogą polegać także na stałym obniżaniu cen. Jeśli więc jakaś firma nie dostarcza korzyści w postaci wartości użytkowych produktu, to może obniżyć ceny i wtedy także będzie postrzegana jako ta, która dostarcza coraz większych korzyści. Dostarczanie coraz większych korzyści dotyczy wielu płaszczyzn, w tym coraz częściej korzyści wynikających z wysokiego poziomu obsługi klientów.

Odróżniać się można na różnych poziomach. Jeśli z daleka widzimy dwie osoby, to częstokroć możemy powiedzieć tylko tyle, że są to dwie osoby. Kiedy się do nich zbliżamy potrafimy już odróżnić, że są to mężczyzna i kobieta. Gdy jeszcze bardziej się zbliżamy potrafimy zauważyć więcej szczegółów dotyczących wieku, wyglądu, ubioru itp. Jeśli ich zatrzymamy i porozmawiamy, wówczas dopiero potrafimy powiedzieć coś więcej o ich zachowaniu, poglądach, sposobie bycia. Im bliższa odległość i większe zainteresowanie, tym więcej szczegółów pozwalających odróżnić te dwie osoby. Podobnie jest z produktami i obsługą. Klienci odróżniają sposoby obsługi na różnych poziomach. Najistotniejszy jest poziom pierwszy, który możemy nazwać wstępnym; wstępny - ponieważ od niego zależy, czy klienci zwró-

<sup>3</sup> J. Trout, S. Rivkin: *Wyróżnij się albo zginij*. Kraków 2000, s. 91

cą na niego uwagę. Na tym poziomie najistotniejsze znaczenie ma strategia promocji, strategia komunikacji z klientem. Jednak rozróżnianie na poziomie wstępnym się nie kończy, ponieważ im bliższe poznanie produktu, tym klient dostrzega kolejne szczegóły i poziomy różnicowania. Drugi poziom różnicowania (odróżniania produktu) to obsługa klienta. Klient decyduje się obejrzeć produkt, poznać go bliżej. W tej fazie klient często odwiedza punkt sprzedaży, rozmawia ze sprzedawcą, rozmawia przez telefon, przegląda materiały informacyjne, dokonuje zakupu produktu oraz reguluje płatności. Na tym etapie istotne jest więc opracowanie zwycięskiej strategii obsługi klientów. Ważna jest relacja pierwszego etapu do drugiego. Mogą to być następujące relacje:

- drugi etap potwierdza etap pierwszy doznań klienta;
- drugi etap nie potwierdza pierwszego etapu doznań klientów.

Jeśli klient ma korzystne wrażenia z pierwszego etapu i zyska ich potwierdzenie oraz rozwinięcie w etapie drugim, to wówczas jest gotowy przejść do kolejnego, trzeciego etapu. Trzeci poziom to zakup i użytkowanie produktu. Tutaj klienci także zbierają doświadczenia, można by powiedzieć, że te najcenniejsze. To na tym etapie w największym stopniu buduje się lojalność klientów. Jeśli jest zadowolony z użytkowania (konsumpcji) tego produktu, to wówczas jest gotowy dokonać ponownego zakupu. Nawet jeżeli przegląda oferty innych firm, to raczej po to, aby się upewnić, że jego dotychczasowy wybór (produkt) był najlepszy. Na tym etapie ważna jest też obsługa posprzedażowa. Ten etap, podobnie jak poprzednie, powinien dalej korzystnie różnicować ofertę firmy, marki. Zawód lub brak satysfakcji na tym etapie często skłania klientów do szukania innych marek (produktów).

**Strategie obsługi klienta a strategie sprzedaży.** Mówiąc o *usłudze* mamy najczęściej na myśli czynność zaspokajającą potrzeby klientów, świadczoną odpłatnie, czyli klient za świadczenie usługi zazwyczaj płaci. Natomiast obsługa jest procesem towarzyszącym sprzedaży produktów w tym także usług, za który klient zazwyczaj nie płaci. Oczywiście w trakcie obsługi ponoszone są koszty, ale klient za nie zazwyczaj nie płaci. Obsługa klientów jest często utożsamiana ze sprzedażą produktów. Ale nie jest to pogląd słuszny, ponieważ sprzedaż koncentruje się głównie na procesach pozyskiwania klientów oraz czynnościach sprzedażowych dotychczasowym klientom. Natomiast obsługa klientów w rozumieniu węższym obejmuje te czynności wykonywane na rzecz klientów, które nie dotyczą sprzedaży na przykład dbałość i troska o wygodę klientów, wizualizację i wystrój punktów sprzedaży, merchandising, informowanie i dialog z klientami, reklamacje i serwis.<sup>4</sup> Takie rozróżnienie obsługi od usługi czy sprzedaży jest w pełni uzasadnione, ponieważ doświadczenie praktyczne wskazuje, że można mieć bardzo dobrą usługę i kiepską obsługę czy też dobrą sprzedaż a kiepską obsługę lub odwrotnie.

Specjalizacja działań marketingowych, którą obserwujemy w czołowych gospodarkach i rynkach świata powoduje wyodrębnianie się coraz bardziej szczegółowych strategii. Strategie sprzedażowe, które stały się bardzo istotne w pozyskiwaniu nowych klientów, są coraz częściej niewystarczające, ponieważ kwestią równie ważną stało się także utrzymanie klientów. Ponadto sfera pozyskiwania klienta nie pokrywa się ze sferą jego obsługi, której odpowiedni poziom liczy się

<sup>4</sup> W znaczeniu szerokim obsługa klientów obejmuje także sprzedaż. W niniejszym opracowaniu skoncentrujemy się na obsłudze klientów rozumianej wąsko, czyli bez czynności sprzedażowych

także na każdym etapie i niezależnie od rodzaju produktu (towary, handel, usługi). Strategie sprzedaży częściowo pokrywają się w swoim zakresie ze strategiami obsługi, ale tylko częściowo. Strategie sprzedaży koncentrują się przede wszystkim na aktach sprzedaży. Tymczasem strategie obsługi dotyczą wszelkich kontaktów z klientem, także tych posprzedażowych. Ponadto dotyczy nie tylko samego kontaktu, ale także takich obszarów jak: wygoda, komfort punktu obsługi/sprzedaży, czasów obsługi, czasu oczekiwania na obsługę.

**Dlaczego strategie obsługi klienta odgrywają coraz większą rolę?** Obsługa klienta staje się coraz częściej wybieranym wyróżnikiem. Do pewnego stopnia jest to efekt – co może trochę dziwić – pewnej nieporadności, ponieważ w sporej części wynika to z nieumiejętności wyboru i rozwijania wyróżnika produktowego. Wiele firm uznało, że łatwiej rozwijać taki wyróżnik nie w produkcie, ale w procesie, który towarzyszy sprzedawaniu produktu, czyli w fazie obsługi klientów. Warto dodać, że wyróżnik w obsłudze klientów jest szczególnie preferowany przez firmy usługowe i handlowe, rzadziej przez firmy produkcyjne. Niektóre firmy rozwijają jednak wyróżnik w obsłudze klientów, chociaż radzą sobie z rozwijaniem wyróżnika produktowego traktując wyróżnik w sferze obsługi jako istotne wzmocnienie wyróżnika produktowego i szansę zwiększenia przewagi rynkowej nad konkurentami.

### **Jak konstruować dobre strategie obsługi klientów?**

**Typy strategii obsługi klientów.** Strategie obsługi klientów pełnią rolę uzupełniającą, aczkolwiek zdarza się, że kiedy produkty znajdują się w stagnacji (tzn. nie następuje rozwój produktu) wówczas przejmują na siebie rolę wiodącą. Tak jest w przypadku firm, które mają bardzo drogie technologie i nie dysponują zasobami pozwalającymi na szybką ich wymianę lub usprawnienie. Problemy z usprawnieniem i rozwojem lub dywersyfikacją linii produktowych mogą mieć też mniejsze firmy, wówczas znacznie tańszą inwestycją jest w wielu wypadkach inwestowanie w systemy obsługi klientów. Strategie obsługi klientów są więc niejednokrotnie tańsze w zastosowaniu, a ponieważ zwykle dają bardzo zauważalne efekty dla klientów – są chętnie stosowane przez firmy. Można zatem wymienić kilka podstawowych typów (strategii) obsługi klientów biorąc pod uwagę ich stopień zauważalności przez klientów:

- a) strategie stagnacyjne;
- b) strategie naśladowcze;
- c) strategia hybrydowe;
- d) strategie wyróżniające;
- e) strategie unikalne (najwyższy stopień wyróżniania się);
- f) strategie niskokosztowe.

Jest to zatem podział podobny do strategii marketingowych. Problem polega na tym, że płaszczyzn wyróżniania się w sferze obsługi jest bardzo dużo i osiągnięcie jakiejś wybitnej pozycji w jednym z nich, choć nie jest łatwe, to jednak znacznie łatwiejsze i szybsze niż w przypadku produktów.

**Co zawiera strategia obsługi klientów?** Strategia obsługi klientów zawiera najważniejsze elementy związane z procesem obsługi, przy czym zwracać powinna uwagę na takie elementy, które pozwalają spełnić następujące podstawowe postulaty:

- jak najlepiej zaspokoić potrzeby klientów;
- wyróżnić się procesem obsługi klientów spośród innych firm na rynku;

- zbudować i utrzymać przewagę rynkową nad konkurentami.

Do podstawowych elementów strategii obsługi zaliczyć można:

- a) wybór wyróżnika usługowego (dla procesu obsługi);
- b) wytyczne dotyczące standardów obsługi klientów: czas oczekiwania na obsługę, czas obsługi, częstotliwość i momenty kontaktu (obsługi) z klientami, komunikacja z klientami w tym scenariusze rozmów usługowych, zasady merchandisingu, dostępność do punktów obsługi, wygoda klientów, np. parking, dostępność, wizualizacja punktów obsługi i innych elementów wizualizacji, cechy marketingu wrażeń (zmysłowego), obsługa posprzedażowa (serwis reklamacyjny, skargi);
- c) zasady segmentacji klientów dla celów obsługi;
- d) wytyczne dotyczące regulaminów obsługi, lejków oraz procedur usługowych;
- e) zasady doboru pracowników obsługi.

Aczkolwiek strategia obsługi zawiera szereg wymienionych elementów, to jednak jej najważniejszym elementem są wskazówki dotyczące tego, *co powinno być przedmiotem wyróżniania się, jakie inicjatywy należy w tym celu podjąć oraz jakie powinno być tempo rozwoju cech wyróżniających ze sfery obsługi klientów.*

**Dlaczego strategia obsługi klienta powinna poprzedzać opracowanie standardów obsługi?** Standardy obsługi klientów są obecnie bardzo powszechnie stosowane. Jednak znaczna ich część jest opracowywana bez przemyślanej koncepcji strategicznej dotyczącej obsługi. Sytuacja przypomina trochę czasy, gdy opracowywano plan marketingowy bez wcześniejszego opracowania strategii marketingowej. Tymczasem brak strategii obsługi klientów<sup>5</sup> stwarza olbrzymie ryzyko, że zakładane standardy obsługi klientów będą opracowywane bez głębszej koncepcji zdobycia lub utrzymania pozycji rynkowej. W szczególności brak strategii obsługi powoduje, że zespół (osoba) opracowująca standardy obsługi klientów nie ma świadomości, czym należy się wyróżnić. To z kolei stwarza poważne zagrożenie opracowania standardów, które chociaż mogą mieć na pierwszy rzut oka wysoki poziom profesjonalny, to jednak niczym się nie wyróżniają. Przeciwnie – brak strategii obsługi uprawdopodobnia, że standardy obsługi będą miały charakter stagnacyjny lub naśladowczy. Jednak nie chodzi tylko o pozbycie się takich obaw. Strategia obsługi klientów jest niezbędna, aby standardy obsługi klientów stały się mocnym atutem firmy.

#### **Segmentacja według poziomu życia – podstawowy rodzaj segmentacji**

Dotarcie do klientów z odpowiednią ofertą produktową jest możliwe dzięki zastosowaniu odpowiedniej segmentacji, czyli podziału klientów według określonych kryteriów. Jednym z klasycznych i często wykorzystywanych kryteriów segmentacji jest poziom życia, rozumiany w kategoriach statusu materialnego, stylu życia, standardów zachowań, upodobań, mody. Jest to więc kryterium bardzo szerokie, ale równocześnie praktyczne. Według tego kryterium ogół nabywców można podzielić na kilka podstawowych grup life-stylowych. Konsumenci tworzą zatem grupy, określane jako:

- *low standard* (niski standard), także nazywana dyskont;
- *standard*;

<sup>5</sup> Mówiąc o strategii obsługi klientów nie mamy na myśli formalnego dokumentu, ale raczej jasną koncepcję sposobu obsługi klientów tkwiącą w świadomości osób kierujących procesem obsługi

- *premium*;
- *super premium*;
- *new luxury* (produktów luksusowych).<sup>6</sup>

Kreowanie produktów i marek przynosi znacznie lepsze efekty, jeśli jest czynione osobno w odniesieniu do każdej z w/w grup. Nie chodzi zatem tylko o projektowanie produktów osobno dla każdej kategorii produktowej. W ramach każdej kategorii produktowej konieczne jest projektowanie produktów i marek osobno dla każdej grupy konsumentów. W przypadku niektórych kategorii produktowych segmentacja life-stylową odgrywa dużą rolę, w innych mniejszą. Na przykład w produktach żywnościowych, używek, odzieży, obuwia, produktów AGD, segmentacja life-stylowa odgrywa dużą rolę. W przypadku takich produktów jak artykuły dla dzieci czy artykuły chemiczne, segmentacja tego typu odgrywa mniejszą rolę. Oczywiście rynek stale ewoluuje i zmienia się. Powstają nie tylko nowe kategorie produktów, ale także nowe kategorie life-stylowe. Uchwycenie tych tendencji może zaowocować wykreowaniem nowych produktów, które staną się produktami bardzo oczekiwanymi przez rynek i zapewnią sobie, zgodnie z prawem pierwszeństwa, dobrą pozycję rynkową.

Strategie obsługi klienta są związane w dużym stopniu ze strategiami segmentacji klientów. Innymi słowy inaczej obsługuje się klientów, którzy są dla firmy klientami kluczowymi a inaczej, którzy są klientami peryferyjnymi. Obsługa klienta – rzecz jasna – kosztuje. Wiele firm najwięcej miejsca, wysiłku i kosztów poświęca klientom, którzy dają największy obrót. Znacznie mniej uwagi poświęcają zaś klientom, którzy przysparzają mniejszy obrót. Jednak obrót jako podstawowe kryterium segmentacji klientów rzadko zdaje egzamin. Okazuje się bowiem, że wielu klientów przysparzających spore obroty słabnie, a z kolei zakupy czynione przez wielu klientów peryferyjnych zaczynają przynosić spore przychody. Dzieje się tak dlatego, że taka oparta na obrocie segmentacja klientów nie uwzględnia innych ważnych aspektów i kryteriów. W strategiach obsługi klientów coraz większe znaczenie będzie miała segmentacja wynikająca z roli, jaką nasz produkt odgrywa w procesie wyróżniania się klienta. Drugim podstawowym kryterium segmentacji klientów jest określenie stopnia, w jakim produkt przyczynia się do rozwoju wyróżnika produktowego lub innego klienta. Im wyższy stopień tego wpływu, tym cenniejszy klient, rodzący nadzieje na długą współpracę.

### **Wybór wyróżnika w obsłudze klientów**

**Podstawowe pytanie, jakie powinna sobie postawić firma dokonująca wyboru wyróżnika.** Dokonując wyboru wyróżnika swojego produktu powinniśmy brać pod uwagę, w jakim stopniu nasz produkt wpłynie na budowę pozycji wyróżniającej naszych klientów. Jeśli jesteśmy producentem lub usługodawcą produktu, który jest komponentem produktu naszego klienta to znaczy, że nasz produkt wpływa na budowę pozycji wyróżniającej naszego klienta. Im produkt w większym stopniu wpływa na budowanie znaczącej pozycji wyróżniającej produktu klienta, tym większym może cieszyć się powodzeniem. Dlaczego na przykład niektóre firmy e-commerce nie chcą korzystać z usług Poczty Polskiej? Ponieważ usługa „Paczka” posiada wiele mankamentów i zamiast budować, to obniża pozycje wyróżniającą firm e-commerce. Jeśli więc Poczta Polska chce dać dobry produkt dla

<sup>6</sup> M. Szczepaniak: *Exquisite - nowe podejście do luksusu*. „Marketing w praktyce” 2007, nr 8, s. 28

firm e-commerce, to powinna przede wszystkim zrozumieć, na czym polega budowanie pozycji wyróżniającej w branży e-commerce. Podobnie, jeśli chodzi o inne segmenty klientów. *Zatem swoją pozycję wyróżniającą buduje się najlepiej poprzez budowanie pozycji wyróżniającej swoich klientów.* Implikacje z tej zasady są bardzo szerokie. Zanim zaczniesz się dokonywać wyboru swojego wyróżnika, należy dokładnie przeanalizować strategię, jakie stosują obecni i potencjalni klienci naszego produktu. Ponieważ wybór naszego wyróżnika powinien w maksymalnym stopniu budować pozycję wyróżnikową naszych klientów (różnych ich segmentów). Problem wyboru wyróżnika według tej zasady dotyczy także obsługi klientów.

Opracowanie dobrej strategii marketingowej wymaga dobrego rozpoznania strategii nie tylko konkurentów, ale także dotychczasowych i potencjalnych klientów. Poznanie strategii marketingowej klientów pozwoli ustalić, jakie wyróżniki posiadają ich produkty oraz jaki jest wpływ naszego produktu na ich produkt. Najsilniejszy wpływ wywierają oczywiście te produkty, które są komponentami produktów wytwarzanych przez klientów instytucjonalnych. Niektóre komponenty są kluczowe, ze względu na funkcje lub koszty produktu. Mają istotny wpływ na budowanie wyróżnika tego produktu. Rozpoznanie strategii marketingowej klienta może się odbywać wieloma metodami. Na przykład taką metodą jest wywiad z klientem. Inną metodą jest obserwacja jego produktu (produktu, który wytwarza), jego rozwoju oraz badanie dokumentów sprzedażowych, historii zakupów. Z zebranych informacji może wynikać, jaką rolę odgrywa nasz produkt w budowie pozycji produktu wytwarzanego przez naszego klienta. Jeśli jest to rola duża i nasz produkt ma istotny wpływ na budowanie wyróżniającej pozycji produktu klienta, to nasz produkt powinien rozwijać wyróżnik w takim kierunku, aby ta rola w produkcie klienta się zwiększała a przynajmniej nie malała. Problem może dotyczyć także sfery obsługi. Możemy postawić sobie pytanie: w jakim stopniu wykonywana na rzecz danego klienta obsługa przyczynia się do budowania jego pozycji wyróżniającej? Odpowiedź na to pytanie pozwoli w odpowiednim kierunku rozwijać poszczególne elementy procesu obsługi.

**Jak poznać wyróżniki swoich lub potencjalnych klientów?** Ludzie dbają o swój osobisty wizerunek lub mówiąc inaczej – o swoje dobre imię. W tym celu chcą być znani przez innych od jakiejś dobrej strony. Jednak o swoim wizerunku myślą zwykle stereotypowo. Stereotypy te są upowszechniane przez najbardziej wpływowe grupy w danym środowisku. Takie stereotypy są charakterystyczne dla każdej większej grupy klientów. Na przykład takim stereotypem jest posiadanie określonej marki samochodu, ubieranie się w odzież określonej marki, słuchanie określonej muzyki lub chodzenie do lokalu (np. dyskotekę) o określonym stylu. Innym, stereotypem jest wyjazd na wakacje zimowe na narty lub kupowanie alkoholi określonych marek. To właśnie te stereotypy mają największy wpływ na wyróżnik danej grupy. Jeśli więc chcemy, aby nasze produkty były kupowane, to powinny one mieć jak największy wpływ na budowanie wyróżnika danej grupy klientów. Poznanie wyróżnika dotyczy zarówno klientów indywidualnych, jak też instytucjonalnych. Poznanie takich wyróżników może mieć miejsce w wyniku obserwacji lub konkretnych badań dotyczących stylu życia w przypadku klientów indywidualnych lub analizy cech produktowych w przypadku klientów instytucjonalnych.

Przykład firmy ochroniarskiej „Dog”. Firma ma siedzibę w Poznaniu. Jest stosunkowo nieduża, ale dynamicznie się rozwija. Swoją ofertą produktową nie wyróżnia się spośród wielu setek innych firm tego typu. Natomiast firmę wyróżnia



podejście oraz obsługa klientów. Firma mocno stawia na aspekty etyczne kontaktów ze swoimi klientami (uczciwość, rzetelność), korzysta z pomocy psychologa, którego praca polega m.in. na budowaniu i wzmacnianiu więzi z klientami. Działania firmy są skierowane na podniesienie prestiżu chronionych obiektów. Zatem firma stara się przyczynić do budowy wyróżniającej pozycji swoich klientów i temu celowi podporządkowuje swoje działania w sferze obsługi klientów.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Informacje uzyskano ze strony [www](#) oraz wywiadu z przedstawicielem firmy