

# Paweł Dobski

---

## Zarządzanie relacjami z klientami w przedsiębiorstwie handlu detalicznego w świetle badań empirycznych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 211-219

---

2009

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.

*Paweł Dobski*<sup>1</sup>

## **ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLU DETALICZNEGO W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **Streszczenie**

W warunkach gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa muszą stale poszukiwać sposobów utrzymania lub poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Koniecznym staje się zwrócenie większej uwagi na proces obsługi klienta, a szczególnie na relacje, jakie zachodzą pomiędzy sprzedającym a kupującym. Wynika to w dużej mierze z faktu, że współczesny klient jest coraz bardziej świadomy nie tylko swoich praw, ale i pozycji, jaką zajmuje w relacjach rynkowych. Będąc krytycznie nastawionym do oferty handlowej przedsiębiorstw oczekuje nie tylko towaru odpowiedniej jakości, ale także wysokiego standardu obsługi i szerokiego zakresu usług towarzyszących.

Wśród coraz większej liczby przedsiębiorstw można zaobserwować wzrost zainteresowania klientami, ich potrzebami i preferencjami. Stali klienci odznaczają się zwiększoną siłą nabywczą, która znajduje odzwierciedlenie w wielkości i wartości kupowanych produktów. Klienci ci w sposób znaczący uczestniczą także w tworzeniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu. Fakty te skłaniają osoby zarządzające przedsiębiorstwami do ciągłego udoskonalania relacji z klientami. Głównym sposobem na osiągnięcie zadowalających efektów jest możliwość identyfikowania najlepszych klientów i motywowania ich do dalszych zakupów<sup>2</sup>.

Koniecznym staje się zwrócenie większej uwagi na proces obsługi klienta, a szczególnie na relacje, jakie zachodzą pomiędzy sprzedającym a kupującym. Okazuje się bowiem, że tzw. „typowy klient” często nie istnieje. Jednak wiele przedsiębiorstw koncentruje się przede wszystkim na sprzedaży możliwie jak największej ilości, bez zainteresowania się, kto jest ich nabywcą. Wymaga to aktywnego udziału osób bezpośrednio zaangażowanych w proces sprzedaży, aby nie tylko zainteresować klienta ofertą asortymentową i nakłonić go do zakupu, ale na trwałe związać go z firmą i uczynić z niego lojalnego nabywcę. W tym celu pomocne może okazać się wdrożenie w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania przez jakość. Niestety nie zawsze wprowadzenie TQM do przedsiębiorstwa kończy się sukcesem. Jak podkreśla E. Skrzypek, zarządzanie przez jakość powinno doprowadzić do zmian w całym

---

<sup>1</sup> Paweł Dobski – dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Handlowym, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>2</sup> J. Dycha: *CRM Relacje z klientami*. Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 22, I. Adamska, H. Wojnarowska: *Elementy programu kształtowania lojalności klientów na przykładzie firmy Tesco*. W *Marketing u progu XXI wieku*. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 434.

przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia sukcesu<sup>3</sup>. Z tego względu istotnym jest dokonanie marketingowej interpretacji tej koncepcji, dzięki czemu wyeksponowana zostanie rola nie tylko jakości wewnętrznej, ale także tzw. jakości zewnętrznej, której weryfikatorem jest klient.

Ważne staje się więc zdefiniowanie samego pojęcia, bowiem jakość bywa różnie określana. Trudności definicyjne słowa „jakość” wynikają przede wszystkim z wielu odcieni znaczeniowych, które uzyskuje ten wyraz w różnych kontekstach. Nad terminem tym zastanawiali się już starożytni filozofowie. Mając szerokie spojrzenie na sprawę tego świata doceniali oni rolę i znaczenie jakości.

Kategoria jakości pojawiła się po raz pierwszy w dziełach filozofa chińskiego Lao Tsu. W swojej „Złotej Księdze” (Tao Te Cing) traktował on jakość jako doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz do której trzeba uporczywie dążyć<sup>4</sup>. Znacznie później, wybitny filozof starożytnej Grecji Platon (427-347 p.n.e.), twórca idealizmu obiektywnego, wprowadził do słownictwa pojęcie jakości pod greckim terminem „*poiotes*”<sup>5</sup>. W jego systemie filozoficznym, świat rzeczywisty stanowił niedoskonałe odzwierciedlenie realnie istniejących doskonałych idei. W tym kontekście, jakość konkretnych rzeczy oznaczała stopień osiągniętych przez nie doskonałości. Z kolei, uczeń i krytyk Platona Arystoteles (384-322 p.n.e.), twórca kierunku metafizycznego, zaliczał jakość do zbioru dziesięciu najogólniejszych kategorii opisu rzeczywistości<sup>6</sup>.

Współczesna terminologia w dziedzinie jakości rozwija się dynamicznie od czasów drugiej wojny światowej podczas, której podjęto metodyczne badania nad jakością, rozpoczynając od statystycznych metod kontroli. W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg ujęć definicyjnych, wśród których za jedną z istotniejszych perspektyw interpretacyjnych należy uznać postrzeganie jakości jako relacji oznaczającej stopień zadowolenia klienta. Przykładem tej kategorii może być definicja J. Oaklanda. Jego zdaniem, jakość to stopień zaspokajania potrzeb i spełnienia wymagań klienta<sup>7</sup>. Inna koncepcja utożsamia jakość z przyswajaniem przez organizację wiedzy dotyczącej oczekowań klientów, bez względu na fakt, czy klient jest w stanie wyraźnie je określić. Według kolejnej definicji, jakość można interpretować jako zdolność organizacji do wprowadzenia i zapewnienia funkcjonowania procesu ciągłego pozyskiwania wiedzy w zakresie potrzeb klientów oraz jej implementacji. Według autorów tej koncepcji jakość nie jest techniką, ani stosowanym podejściem do określonego problemu, jest natomiast najważniejszym ciągłym procesem zmian organizacji<sup>8</sup>.

Stąd jakość określana jest jako zespół charakterystyk dobra lub usługi, które składają się na zdolność do zaspokajania ustalonych lub sugerowanych potrzeb, a także jako całość cech produkcyjnych, marketingowych, technicznych dóbr lub usług, przez które dobro lub usługa będzie zaspokajał potrzeby klienta<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> E.Skrzypiek: *Zarządzanie jakością*. PTE, Zakład Szkolenia i Doradztwa Ekonomicznego sp. z o.o. w Lublinie, Lublin 1995, s. 22.

<sup>4</sup> L. Wasilewski: *Podstawy zarządzania jakością*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 22.

<sup>5</sup> Cyceron stworzył łacińską terminologię filozoficzną dla określenia greckiego „*poiotes*” – „*qualitas*”. Nazwy te są podobne w różnych językach: w języku włoskim – „*qualita*”, „*qualite*” w języku francuskim, „*quality*” w języku angielskim i „*qualität*” w języku niemieckim.

<sup>6</sup> Arystoteles: *Metafizyka*. Księga D.14, W: *Dzieła wszystkie*. T.2, PWN, Warszawa 1990; Arystoteles: *Kategorie* 8. W: *Dzieła wszystkie*. T.1, PWN, Warszawa 1990; A. Nieścior: *Bieguny pojęcia jakości – Arystoteles i ujęcie procesowe*. „*Problemy Jakości*” 2000, nr 3, s. 2.

<sup>7</sup> A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa-Poznań 1998, s. 114.

<sup>8</sup> R.T. Greene: *Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Methods*. Milwaukee 1993, s. 217-221.

<sup>9</sup> K. Lockyer, A.Muhlemann, J.Oakland: *Production and Operations Management*. Singapore 1991, s. 77-78.

Analizując znaczenie koncepcji TQM w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlu detalicznego w kontekście budowania relacji z klientami, należy przeformułować pojęcie jakości normatywnej na relacyjną koncepcję jakości. Wynika to z założenia, że jakość normatywna zwiększa satysfakcję klienta, ale nie gwarantuje jego lojalności. Aby zatrzymać klienta, warunkiem koniecznym jest przeformułowanie przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego jakości opartej o normy i standardy na marketingową interpretację jakości w rozumieniu marketingu relacyjnego, która będzie uwzględniała perspektywę klienta.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, można przyjąć marketingową **definicję TQM**. Kompleksowe zarządzanie przez jakość w przedsiębiorstwie handlu detalicznego oznacza zatem sposób zarządzania charakteryzujący się podejściem systemowym zorientowanym na cele strategiczne oraz zdolności do ciągłej poprawy. Jest to możliwe poprzez aktywne działanie kierownictwa oraz taką mobilizację personelu, która na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – oferty handlowej, ale związać go na trwałe z firmą.

Skupienie uwagi na wielu aspektach działalności firmy jest niezbędne w celu pomyślnego wprowadzenia dobrego systemu jakości uwzględniającego tzw. efekt Haethorn'a<sup>10</sup>, polegający na koncentrowaniu uwagi wszystkich pracowników na relacji klient – dostawca usługi. N. Kano z Uniwersytetu w Tokio przedstawił strukturę TQM jako budowę, która się zawali, jeśli zabraknie w niej choćby jednego elementu. Właściwe budowanie TQM w usługach powinno przybrać postać zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne jakością usług jest takim sposobem zarządzania organizacją usługową, który zmierza do maksymalnego zespolenia wymiaru strategicznego z praktycznym działaniem, czyli świadczeniem usługi. Konsekwencje wynikające z przyjętej definicji i określające jej kontekst interpretacyjny są następujące<sup>11</sup>:

1. Zarządzanie jakością usług jest zarządzaniem marketingowym i musi mieć wymiar strategiczny. Strategia projakościowa jest strategią marketingową, gdyż:
  - z istoty usługowego świadczenia wynika znacząca/współdecydująca rola usługobiorcy, już nie tylko nabywcy, ale weryfikatora jakości,
  - to marketing usług określa dziś standardy (wymagania) obsługi nabywcy,
  - nie chodzi o jednorazową akcję zapewnienia jakości, ale długookresowy, strategiczny cel osiągnąć dzięki doskonaleniu obsługi nabywcy,
  - warto starać się doskonalić obsługę tylko stałych klientów, bowiem jedynie oni będą w stanie to zauważyć i docenić,
  - obsługę nabywcy można doskonalić tylko dzięki wykorzystaniu zarządzania marketingowego.

Jeśli strategia marketingowa jest antycypacją przyszłej konkurencyjnej pozycji rynkowej, jaką firma zamierza osiągnąć z jednoczesnym wskazaniem warunków i sposobów jej osiągnięcia, to strategią projakościową będzie taka strategia marketingowa, która pozwala te cele osiągnąć poprzez postawienie na jakość usług.

2. Wprowadzenie rozważań dotyczących jakości w kontekst aksjologiczny. Jakości usług nie da się wyjaśnić bez odniesienia jej do wartości, stąd źródłem jej

<sup>10</sup> A. Muhlemann, J.Oakland, K.Lockyer: *Production and Operations Management*. University of Bradford 1998, s. 109.

<sup>11</sup> K. Rogoziński: *Nowy marketing usług*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 219-220.

- rozumienia może być tylko kultura organizacji. Z niej wyprowadzone zostają podstawowe cele i style zarządzania. Dzięki temu można:
- osiągnąć taki stan, w którym usługowy produkt staje się rzeczywistym dobrem,
  - strategia projakościowa, dzięki dążeniu do poprawności i perfekcyjności wykonania, staje się strategią długookresową i nakierunkowującą organizację na ścieżkę sukcesu,
  - zintegrować marketing z pozostałymi funkcjami organizacji,
  - uzgodnić status i znaczenie ocen jakościowych podejmowanych po obu stronach relacji usługowej.
3. Z powyższych względów, jakość nie może być utożsamiana z przyjętymi standardami technologicznymi ani procedurami. Tworzą one jedynie i określają płaszczyznę wyjściową oraz ramy, w jakie wpisuje się dwukategorialna jakość.
  4. Odpowiedzialność za doskonalenie obsługi nabywcy spada na personel, widzący w jakości sposób realizacji obranych przez organizację wartości, ale i traktujący ją jako jednostkową szansę samodoskonalenia.
  5. Zarządzanie przez jakość usługami wymaga zastosowania środków naprowadzania. Placówka realizująca strategię jakości jest organizacją „napędzaną kulturą” (*culture driven*), tzw. kierowaną:
    - za pomocą atrakcyjności i dzięki sile przyciągania wartości sformułowanych w misji,
    - dzięki niewymuszonemu naśladownictwu najlepszych wzorów,
    - dzięki spontanicznemu podążaniu za liderami.
  6. Stosownie do przyjętych wizji – misji – celów organizacja opracowuje najodpowiedniejszy dla niej sposób podejmowania ważnych decyzji (cele strategiczne, dobór personelu, systemy motywacyjne, procedury reklamacyjne itp.).
  7. Poszczególne jednostki organizacyjne tworzące strukturę pełnią wobec siebie funkcje pomocnicze i usługowe. Stąd administracja i związany z nią management spełnia funkcje służebne, ale nie władcze. Natomiast wynikający z marketingu relacyjnego postulat generowania wartości u wszystkich uczestników relacji, otwiera możliwości współpracy budowanej na innych, tzw. obopólnie korzystnych zasadach.
  8. Jednostka koordynująca jakość musi spełniać funkcje katalizatora (oczyszczającego z nieporozumień) i mobilizatora (zachęcającego tych, którzy nie starają się o to, by pracować lepiej).

Przy wdrażaniu TQM duże znaczenie ma zaangażowanie naczelnego kierownictwa poprzez funkcję inicjującą i koordynującą. Wdrażanie strategii projakościowej nie może się obyć bez aktywnego udziału osób bezpośrednio zaangażowanych w proces obsługi klientów, a więc personelu kontaktowego. Personel powinien się w pełni ze strategią utożsamiać, uważając ją za swoją. Ponadto ostateczny kształt strategii może być skorygowany po uwzględnieniu opinii konsultantów i klientów, którzy mogą i coraz częściej chcą wyrażać swoje opinie dotyczące między innymi kwestii obsługi.

Akcentowanie kontekstu jakości staje się powszechnie akceptowane i obejmuje nie tylko konkretne produkty, procesy zarządzania, czynności składające się na logistykę, więzi między produkcją a dystrybucją, lecz także między dystrybucją a klientami finalnymi.

Należy podkreślić, że jakość w handlu jest pojęciem wielowymiarowym. Przez pryzmat innych elementów oceny jakościowej dokonują klienci, a inaczej pojęcie to interpretują pracownicy i osoby zarządzające przedsiębiorstwami handlowymi, które dysponują dużo większą wiedzą i doświadczeniem związanym z zachodzącymi w organizacji procesami. Przedstawienie pełnego obrazu zarządzania przez jakość, a także możliwości aplikacji tej koncepcji w działalności przedsiębiorstw handlowych wymaga podjęcia próby identyfikacji czynników warunkujących ocenę jakości oferty handlowej z perspektywy klientów indywidualnych dokonujących zakupów w przedsiębiorstwach handlu detalicznego<sup>12</sup>.

Z tego względu autor postanowił w pierwszej kolejności przeprowadzić badania o charakterze jakościowym<sup>13</sup>. W badaniu zastosowano pogłębione wywiady grupowe, którymi objęci zostali klienci indywidualni dokonujący zakupów szybko rotujących dóbr konsumpcyjnych<sup>14</sup>. Badanie przeprowadzone zostało w Poznaniu 13 i 14 kwietnia 2007 roku w sali do badań focusowych wyposażonej w lustro weneckie i kamerę, dzięki czemu istniała możliwość rejestrowania obrazu oraz dźwięku do dalszych analiz. Badanie przewidywało przeprowadzenie trzech zogniskowanych wywiadów grupowych, którym poddane zostały 23 osoby, zamieszkujące na terenie Poznania<sup>15</sup>.

Na podstawie analizy wypowiedzi osób uczestniczących w badaniu jakościowym, prowadzonym przy wykorzystaniu metody zogniskowanych wywiadów grupowych, zidentyfikowano następujące kryteria oceny jakości oferty handlowej: postawa i kwalifikacje personelu, rodzaj obsługi, lokalizacja sklepu, tradycja i renoma, jakość oferowanych towarów, poziom cen i możliwość płacenia kartami płatniczymi, szerokość i głębokość oferty asortymentowej, dostępność oferty, aranżacja wnętrza, wyposażenie sklepu oraz wygląd zewnętrzny, ekspozycja towarów, załatwienie reklamacji, prowadzona aktywność promocyjna, programy lojalnościowe, ciągłość oferty asortymentowej, organizacja pracy sklepu, certyfikaty i znaki jakości.

W oparciu o zebrany materiał empiryczny można stwierdzić, że w ocenie uczestników wywiadów jakość oferty handlowej jest pojęciem wielowymiarowym. Zespół kryteriów branżowych pod uwagę przy ocenie sklepu, w którym badane osoby dokonywały zakupów tzw. „codziennych” różni się nieco od zespołu kryteriów istotnych ich zdaniem przy ocenie obiektów wielkopowierzchniowych.

<sup>12</sup> Pewnym uzupełnieniem mogą być wyniki badania dotyczącego wizerunku sieci handlowych zrealizowanego przez PBS DGA w sierpniu 2006 roku na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie losowo dobranych mieszkańców Polski.

<sup>13</sup> Specjaliści zajmujący się badaniami rynku używają często terminów „jakościowe” i „ilościowe” dla odróżnienia metod badawczych. Badania jakościowe kładą większy nacisk na zrozumienie tematu, podczas gdy celem badań ilościowych jest zmierzenie danego zjawiska. Por. P. Hague: *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*. Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 89-91.

<sup>14</sup> Jako metodę badawczą pogłębione wywiady grupowe zaczęto wykorzystywać w badaniach marketingowych w Stanach Zjednoczonych. Na początku lat czterdziestych dwudziestego wieku dwaj socjologowie P.F. Lazarsfeld i R.K. Merton, wykorzystali tę metodę w badaniach audytorium programów radiowych. Autorom tym przypisuje się stworzenie nazwy „zogniskowane wywiady grupowe”, które stanowią odmianę pogłębionych wywiadów grupowych. Por. A.M. Nikodemaska-Wołowik: *Jakościowe badania marketingowe*. PWE, Warszawa 1999, s. 102.

<sup>15</sup> Uczestnicy wywiadów zostali dobrani według następujących kryteriów:

- płeć (50% stanowiły kobiety i 50% zbiorowości stanowili mężczyźni),
- osiągnięty poziom wykształcenia (odsetek osób z wykształceniem wyższym wynosił 35%, odsetek osób z wykształceniem średnim wynosił 35%, zaś odsetek osób z wykształceniem podstawowym wynosił 30%),
- realizowany w gospodarstwie domowym dochód na jedną osobę (osoby o dochodach w przeliczeniu na jednego członka gospodarstwa domowego nie przekraczających 1500 PLN – 50% badanych, osoby o dochodach w przeliczeniu na jednego członka gospodarstwa domowego powyżej 1500 PLN – 50% badanych),
- wiek (osoby w wieku od 20 do 35 lat – 50% badanych, osoby w wieku od 36 do 65 lat – 50% badanych).

Można było zaobserwować tendencję, iż liczba branż pod uwagę kryteriów jest zależna od poziomu wykształcenia badanych osób. Z przeprowadzonego badania wynika, że dla osób w nim uczestniczących bardzo ważne było szeroko pojęte zachowanie personelu. Badane osoby podkreślały, że personel powinien być nie tylko kompetentny, ale także uprzejmy, schludnie wyglądający i szybko reagujący na ich potrzeby.

Przeprowadzone badania o charakterze jakościowym, w wyniku których zidentyfikowane zostały kryteria oceny jakości oferty handlowej przedsiębiorstw handlu detalicznego oferujących szybko rotujące dobra konsumpcyjne umożliwiły przygotowanie instrumentu pomiarowego niezbędnego do zrealizowania badań ilościowych. Badaniami tymi zostali objęci klienci indywidualni zamieszkujący na terenie Wielkopolski<sup>16</sup>. Byli to mieszkańcy takich miast jak: Konin, Piła, Poznań, Gniezno, Kalisz, Ostrów Wielkopolski i Leszno. Liczbę osób, która miała zostać poddana badaniu z danego miasta ustalono proporcjonalnie do liczby jego mieszkańców. Posiadany materiał poddawano kontroli przed etapem opracowania danych. Po dokonaniu oceny zebranego materiału źródłowego i wyeliminowaniu błędnie wypełnionych kwestionariuszy jako nienadających się do dalszego wykorzystania, do analizy zakwalifikowano 723 obserwacje<sup>17</sup>. Przeprowadzone badania pozwoliły określić, jakie czynniki biorą pod uwagę klienci podejmując decyzje o wyborze sklepu, w którym zamierzają dokonać zakupów.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że istotna jest nie tylko lokalizacja i oferta asortymentowa, ale także uprzejmość i kwalifikacje zatrudnionego personelu oraz rodzaj obsługi – rys. 1. Świadczyć to może o tym, że w warunkach gospodarki rynkowej coraz trudniej budować przewagę konkurencyjną jedynie w oparciu o oferowane produkty. Okazuje się bowiem, że w większości sklepów sprzedających dane kategorie produktów oferta jest zbliżona pod względem marek, modeli i poziomu cen. Tym samym sferą, która pozwala budować przewagę konkurencyjną może okazać się poziom obsługi i zakres usług towarzyszących. Wynika to także z faktu, że klienci są coraz bardziej świadomi i stają się tym samym bardziej wymagający.

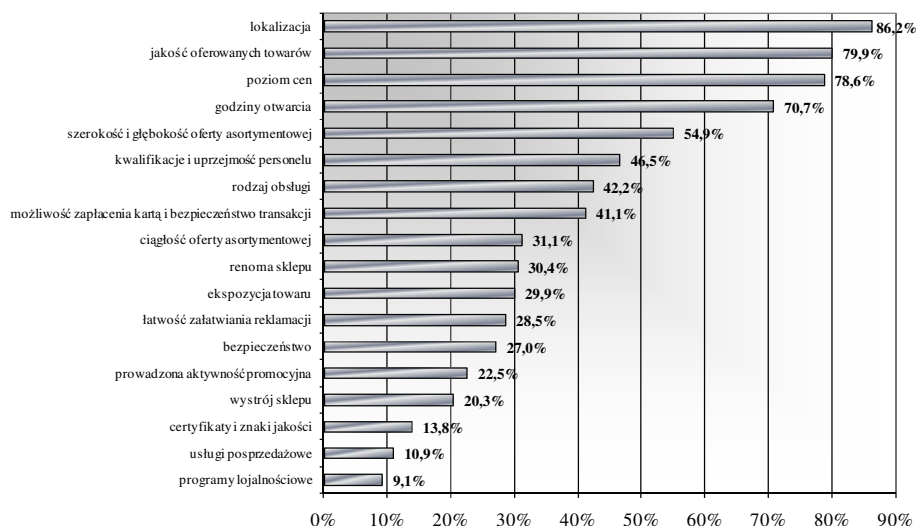
---

<sup>16</sup> Badaniem objęci byli mieszkańcy miast zamieszkiwanych przez ponad 50 000 osób znajdujących się na terenie Wielkopolski. Dobór jednostek do próby dokonany został za pomocą losowania trzystopniowego, które należy do wielostopniowych losowań zespołowych. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową przy wykorzystaniu techniki wywiadu standaryzowanego, opartego na jednolitym dla wszystkich jednostek kwestionariuszu ankietowym. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od maja do sierpnia 2007 roku i objętych nim zostało siedemset dwadzieścia trzy osoby.

<sup>17</sup> W obliczeniach niezbędną liczebność próby ustalono według wzoru:

$$n = \frac{u_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

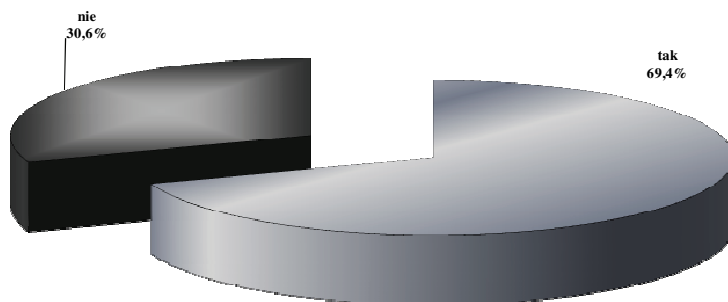
gdzie:  $p$  – spodziewany rząd wielkości szacowanego wskaźnika struktury,  $q=1-p$ ,  $d$  – dopuszczalny maksymalny błąd szacunku frakcji  $p$ ,  $u_a$  – wartość odczytana z tablic rozkładu  $N(0, 1)$  dla współczynnika ufności  $1 - \alpha$ . Por. m.in. J. Greń: *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*. PWN, Warszawa 1984; M. Sobczyk: *Statystyka*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001; A. Zeliaś, B. Pawelek, S. Wanat: *Metody statystyczne*. PWE, Warszawa 2002.



**Rys. 1.** Kryteria wyboru sklepu z perspektywy klientów indywidualnych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Zebrany materiał empiryczny pozwolił m.in. zweryfikować, na ile klienci indywidualni są skłonni zaakceptować wyższy poziom cen jeśli towarzyszy mu wysoka jakość oferty asortymentowej i poziomu obsługi. Jak wynika z uzyskanych danych, prawie 70% respondentów jest skłonna zaakceptować wyższy poziom cen, jeśli jest on poparty dobrym towarem i profesjonalną obsługą (rys. 2). Świadczyć to może o tym, że klienci są coraz bardziej świadomi swojej pozycji w relacjach z podmiotami gospodarczymi. Klienci w XXI wieku mają poczucie, że to oni są ostatecznymi weryfikatorami jakości oferty rynkowej. Są skłonni wydać więcej pieniędzy pod warunkiem, że otrzymają towar i obsługę o wyższym standardzie.



**Rys. 2.** Deklarowana przez klientów skłonność do zaakceptowania wyższego poziomu cen przy zagwarantowaniu wysokiej jakości oferty asortymentowej i poziomu obsługi

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

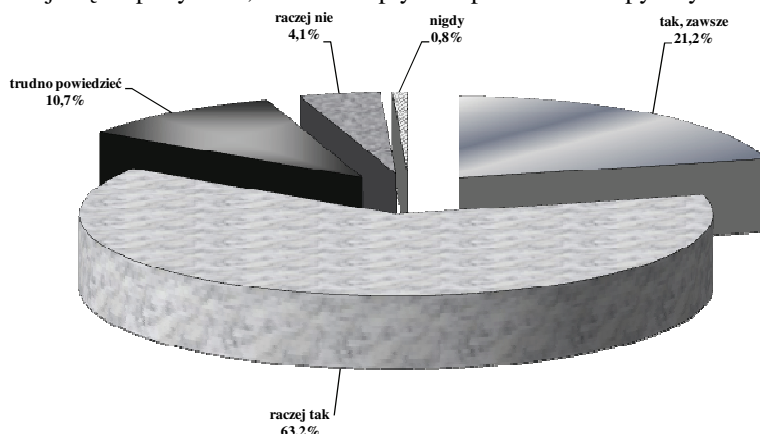


Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że dla nabywców ważne jest uprzejme zachowanie pracowników sklepu. Klienci zwracali uwagę na stosowanie form grzecznościowych takich, jak np. „W czym mogę pomóc”, „Czy życzy sobie Pan/i”, itp. Nabywcy oczekują fachowej pomocy ze strony sprzedawców w odniesieniu do oferowanych towarów. Jest to związane z umiejętnością interpretowania ich oczekiwań, dzięki czemu personel powinien umieć wskazać towar o poszukiwanych cechach lub doradzić substytuty, gdy pożądanego towaru brakuje. Oczekiwanie wobec sprzedawcy jako eksperta przejawia się również w przekazywaniu informacji na temat nowo wprowadzonych na rynek produktów. Informacje takie powinny być w opinii badanych szersze niż te zawarte na opakowaniu lub możliwe do pozyskania np. w czasopiśmie. Badane osoby oczekują także od sprzedawców uczciwej postawy i eliminowania ze sprzedaży towarów wadliwych lub przeterminowanych.

Objęte badaniem osoby wielokrotnie wskazywały, że ważne dla nich jest podmiotowe traktowanie w sklepie. Wskazywali, iż wyżej oceniają sklepy, w których jako klienci są rozpoznawani z imienia lub nazwiska, w których personel wykazuje zainteresowanie, np. ich życiem rodzinnym lub zawodowym.

Przez badanych lepiej oceniane były te sklepy, w których oni sami rozpoznają sprzedawców, mogą sami dokonać wyboru przez którego z nich chcą być obsłużeni. Konsekwencją takiej postawy jest wyższe pozycjonowanie sklepów, w których rotacja personelu nie jest wysoka (dotyczyło to w dużej mierze małych sklepów, w których klienci deklarowali dokonywanie zakupów codziennych). Na aspekt budowania relacji pomiędzy sprzedającym a podmiotowo traktowanym klientem dużo częściej zwracały uwagę osoby starsze, podkreślając, że w ten sposób zaspokojono odczuwaną przez nich potrzebę bezpieczeństwa realizowanych zakupów. Nie bez znaczenia był także wygląd sprzedawców, który w opinii badanych osób obejmował przestrzeganie higieny osobistej (czyste ręce i włosy) i schludny strój.

Podczas badania jego uczestnicy wskazywali, że istotnym dla nich kryterium jest możliwość załatwienia reklamacji. Badane osoby podkreślały, że ważne dla nich jest to, w jaki sposób pracownicy załatwiają reklamacje, a zwłaszcza w jakiej atmosferze reklamacje są rozpatrywane, co miało wpływ na ponowne zakupy – rys. 3.



**Rys. 3.** Skłonność klientów do ponownego skorzystania z oferty, gdy wystąpił wcześniej problem z realizacją zakupów, który został szybko rozwiązany

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Część uczestników badania podkreślała, że fakt zaistnienia zdarzenia niezgodnego z ich oczekiwaniami nie musi dyskwalifikować sklepu pod warunkiem, że problem zostanie szybko i w sposób satysfakcjonujący dla osoby go zgłaszającej rozwiązany.

Reasumując można stwierdzić, że zarządzanie relacjami z klientami pozwala w dużej mierze wyselekcjonować nabywców bądź ich grupy, najbardziej preferowanych z punktu widzenia interesów firmy. Dzięki temu możliwe jest nie tylko indywidualizowanie oferty asortymentowej, ale także przekazu komunikacyjnego. Koncepcja ta ułatwia także realizację programów lojalnościowych, które umożliwiają nawiązanie i wzmocnienie więzi z wybraną grupą klientów, co przyczynia się do osiągnięcia wymiernych korzyści ekonomicznych. W trakcie badania okazało się, że wśród uczestników znalazły się osoby, dla których istotnym parametrem branym pod uwagę przy wyborze miejsca dokonywania zakupów były prowadzone programy lojalnościowe. Uczestnicy wywiadów twierdzili, że chętnie korzystali z różnego rodzaju kart stałego klienta, które uprawniały ich do dokonywania zakupów z rabatem lub dawały możliwość zbierania punktów, za które mogli otrzymać nagrody.

## **CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE OF THE RETAIL TRADE IN THE LIGHT OF EMPIRICAL EXAMINATIONS**

### **Summary**

In the market economy conditions enterprises have to constantly seek for ways for keeping and increasing their competitive positions. The necessary element is paying more attention on customer service process, especially relations appearing between seller and buyer. To a large extend this is the outcome of the fact that modern customer is not only conscious of his rights but also of his position in market relations. Modern customer, having critical attitude towards the market offer of enterprises, expects not only the high quality products but also high service standard and wide scope of complementary services.