

Dariusz Siemieniako

Rola empatii w budowaniu lojalności relacyjnej klientów

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 19-27

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ SIEMIENIAKO

Politechnika Białostocka

ROLA EMPATII W BUDOWANIU LOJALNOŚCI RELACYJNEJ KLIENTÓW

1. Zdefiniowanie empatii

Słownik języka polskiego podaje dwa rozumienia empatii: ‘umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby’ oraz ‘przypisywanie komuś własnych odczuć w danej sytuacji’¹. John Mayer, Maria DiPaolo i Peter Salovey odnoszą rozumienie empatii do „perspektywy emocjonalnej inteligencji i jeśli ktoś posiada tę zdolność, może być postrzegany jako dobrze przystosowana, posiadająca emocjonalne umiejętności jednostka; z kolei ktoś, kto nie posiada dobrze rozwiniętej zdolności [inteligencji emocjonalnej – przyp. autora] będzie osłabiony w funkcjonowaniu emocjonalnym i społecznym”². Ogólnie empatię wyraża się poprzez próbę znalezienia się przez konkretną osobę na miejscu lub w sytuacji drugiej osoby i dalej poprzez odczucie i zrozumienie, jak ta druga osoba doświadcza konkretnego procesu. Janelle Barlow i Dianna Maul ukazują osoby empatyczne jako te, które są wrażliwe na innych, co oznacza też odczuwanie i rozumienie uczuć i motywów drugiej osoby.

Według Marka H. Davisa i Lindy A. Kraus, „empatia rozumiana czy to jako bieżący stan, czy to jako stała cecha jest zjawiskiem niejednorodnym i oznaczać może trzy dość różne i niezależne od siebie zjawiska:

¹ L. Drabik, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

² J.D. Mayer, M. DiPaolo, P. Salovey, *Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence*, „Journal of Personality Assessment” 1990, Vol. 54, No. 3 i 4, s. 773.

- po pierwsze, przyjmowanie cudzego punktu widzenia i patrzenie na sprawy z cudzej perspektywy – rozumienie tego, jak rozumie sytuację partner, jakie są jego myśli zamiary i uczucia; w bliskim związku bywa to trudne emocjonalnie, ponieważ przyjęcie cudzego punktu widzenia wymaga zawieszenia własnej perspektywy, o której często myślimy, że jest ona jedynie słuszna i «prawdziwa»;
- po drugie, empatia oznacza też ciepłe, emocjonalne współbrzmienie – współczucie dla partnera znajdującego się w jakimś kłopotcie; współczucie jest emocją własną, choć skierowaną na innego człowieka – odczuwaną z jego powodu i w jego sprawie;
- po trzecie wreszcie, empatia oznacza własne cierpienie na widok innego człowieka znajdującego się w opresji; podobnie jak współczucie jest to nasza emocja, skierowana jednak na nas, nie zaś na znajdującego się w potrzebie człowieka³.

Z kolei według Beth Azar⁴ empatia ma dwie części: część emocjonalną, która odnosi się do odczuwania tego, co ktoś czuje, oraz część rozumową, która odnosi się do rozumienia tego, co ktoś inny czuje.

2. Empatia personelu w różnych kontekstach rynkowych

Według George'a Costy, Eleni Glinii i Amalii Drakou empatia personelu jako zdolność (inteligencja emocjonalna) radzenia sobie z relacjami stanowi pozytywny aspekt w środowisku pracy i czyni to miejsce „bardziej humanitarnym, mniej stresującym i bardziej troskliwym. W empatii zawarte jest współczujące słuchanie bez stawiania się skonsumowanym [zespolonym – przyp. autora] z problemem. Postawa i zachowanie empatyczne oznacza, że personel powinien nie tylko uczyć się, jak dzielić się uczuciami z klientami, lecz także jak nie brać wszystkich tych uczuć na siebie jako rodzaju brzemienia. W nagłych wypadkach ludzie oczekują od personelu medycznego, strażaków, oficerów policji, aby byli w stanie dać sobie radę, a nie byli obezwładnieni poprzez swoją troskę⁵.

³ M.H. Davis, L.A. Krau, *Dispositional empathy and social relationships*, w: *Advances in Personal Relationship*, t. 3, W.H. Jones, D. Perlman (red.), Jessica Kingsley Publisher, London 1991, w: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 304.

⁴ B. Azar, *Defining the Train That Makes us Human*, „American Psychological Association Monitor” 1997, Vol. 18, November, w: G. Costa, E. Glinia, A. Drakou, *The role of empathy in sport tourism services: a review*, „Journal of Sport Tourism” 2004, Vol. 9, No. 4, s. 333.

⁵ G. Costa, E. Glinia, A. Drakou, *The role of empathy...*, s. 334.

W rozumieniu empatii i zachowania empatycznego przez Costę, Glinię i Drakou widoczne jest przenikanie się wszystkich trzech rodzajów empatii wyróżnionych przez Marka H. Davisa i Lindę A. Kraus. Pierwszy i drugi rodzaj empatii, którymi są przyjmowanie cudzego punktu widzenia oraz współczucie bez brania na siebie uczuć drugiego, można przedstawić jako pozytywne w relacji między personelem a klientem. Autentyczne współczucie okazane klientowi w istotnych momentach może okazać się kluczową postawą personelu, wzmacniającą relację między firmą a klientem. Współczucie jest bowiem orientacją na potrzeby drugiego człowieka, mającego jakiś problem do rozwiązania. Niewątpliwie nie w każdej interakcji taka postawa personelu będzie właściwa. Można wyróżnić charakterystyczne sytuacje i konteksty, w których współczucie klientowi powinno wzbudzić jego pozytywną reakcję:

- w niektórych typach usług, w których klient zwraca się do firmy usługowej z ważnym problemem/potrzebą do rozwiązania, np. usługi medyczne, usługi pogrzebowe czy prawnicze;
- w sytuacjach niepewności klienta w relacji z firmą, np. odczuwanie niepewności związanej z niskim stopniem znajomości produktu lub z niskim stopniem świadomości potrzeb własnych;
- w sytuacji reklamacji i skarg składanych w firmie.

Trzeci rodzaj empatii, tj. własne cierpienie na widok innego człowieka znajdujące się w opresji, można ocenić jako niewłaściwą postawę personelu. Coستا, Glinia i Drakou podkreślają, że w sytuacjach trudnych klienci oczekują od personelu usługowego rozwiązania ich problemu, zamiast „unieruchomienia” pracowników obsługi poprzez wzięcie na siebie cierpienia klientów.

Powstaje pytanie dotyczące możliwości wykorzystania umiejętności empatii personelu wobec klientów w celu poprawy wskaźników marketingowych, jak np. wzrost satysfakcji klienta, wzrost lojalności klientów, zmniejszenie utraty klientów. Największe znaczenie empatii personelu ma miejsce w tych kontekstach marketingu, w których mają największe szanse pojawiać się oczekiwania klientów doświadczania zachowań empatycznych. Będą to przede wszystkim usługi i/lub produkty angażujące klienta. Biorąc pod uwagę stopień intensywności kontaktu personelu usługowego z klientami, można wyróżnić trzy typy usług: z niskim, umiarkowanym i wysokim stopniem intensywności kontaktu personelu z klientami. Stopień intensywności może być rozumiany jako:

- częstość spotkań klienta z personelem,
- przeciętny czas trwania spotkań,

- stopień ważności rozwiązywanego problemu dla klienta,
- stopień zaangażowania klienta we współprojektowanie i współrealizację usługi.

W usługach z wysokim stopniem intensywności kontaktu z klientami, jak usługi profesjonalne czy niektóre rodzaje usług osobistych, a także usługi na rynku przedsiębiorstw, istnieje największe pole do stosowania empatii jako narzędzia marketingu. Będą to także usługi, które charakteryzują się stosunkowo długotrwałym jednorazowym cyklem świadczenia (np. usługi leczenia szpitalnego, usługi edukacyjne).

Wyniki badań zaprezentowane przez Costę, Glinię i Drakou ukazują znaczenie empatii w różnych rodzajach usług. Na przykład „w branży turystycznej i wakacyjnej empatia jest zdolnością, która jest wymagana w programach dotyczących spędzania wolnego czasu i gościnności, które z założenia powinny funkcjonować zgodnie z potrzebami klientów. W przypadku starszej klienteli hotelu harmonogram kolacji oraz wieczornej rozrywki powinien być zmieniony, ponieważ starsi ludzie wcześniej chodzą spać. W przypadku, kiedy rodziny z dziećmi są w pensjonacie, układający program powinni rozważyć zmiany w stosunku do ich codziennego rytmu dnia lub powinni uruchomić podwójne zmiany, jeśli celem jest zaspokojenie ich potrzeb i pragnień”⁶. Istotne znaczenie empatii zostało także dostrzeżone przez tych autorów:

- w usługach medycznych, np. oczekuje się od pielęgniarek zrozumienia dla pacjentów (Darius Razavi i Nicole Delvaux);
- w psychoterapii;
- w usługach edukacyjnych, np. w działalności trenerów i szkoleniowców sportowych czy w pracy akademików ze studentami;
- w usługach rekreacji typu fitness, gdzie empatia została uznana jako jedna z trzech najważniejszych kwalifikacji personelu.

Poza wyróżnionymi rodzajami usług istotnym kontekstem dużego znaczenia stosowania empatii wobec klientów jest kontekst produktów materialnych angażujących klienta, przykładowo produkty markowe z towarzyszącymi społecznościami wobec marki (*brand communities*). Zaangażowanie emocjonalne klienta w funkcjonowanie społeczności wobec marki będzie rodzić w nim oczekiwania co do empatycznej reakcji ze strony firmy, zwłaszcza w sytuacjach problemowych, a także w zwyczajnych sytuacjach, kiedy klient będzie pragnął podzielić się ważnymi dla niego uczuciami z firmą lub innymi klientami z konkretnej społeczności. Innym rodzajem produktów materialnych, przy obsłudze których zna-

⁶ Tamże, s. 334.

czenie empatii jest wysokie, będą produkty o znacznym stopniu skomplikowania w użyciu, którym towarzyszą usługi. Na przykład kotłowi gazowemu centralnego ogrzewania mogą towarzyszyć usługi ubezpieczenia, transportu, instalacji, przeszkolenia, gwarancji, naprawy, aktualizowania rozwiązań. Wysoka intensywność kontaktu personelu z klientami w takich usługach stawia wymagania odnośnie do zachowań empatycznych, zwłaszcza w przypadku klientów, którzy nie mieli dotychczas doświadczeń z tego typu skomplikowanym produktem.

Empatia personelu w stosunku do klienta ma szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Przykładem takiej sytuacji może być „przypadek klienta, którego dziecko nie mogło skorzystać z bezpłatnego biletu na dmuchaną zjeżdżalnię, wydanego przez jedno z centrów handlowych, z powodu zbyt dużej kolejki. Po zgłoszeniu reklamacji do kierownika działu marketingu klient został przeproszony, poinformowany o terminach kolejnych akcji darmowej zjeżdżalni oraz o porach dnia, kiedy kolejka jest najmniejsza. Ponadto klient ten otrzymał kilka bezpłatnych biletów zarówno na obecną, jak i następne akcje, a jego dziecko otrzymało upominek. Klient wyraził szczerą wdzięczność za okazane zainteresowanie jego problemem i stwierdził, że jego opinia o centrum handlowym jest lepsza niż przed zajściem sytuacji z darmowymi biletami”⁷. Wczucie się przez personel we frustrację klienta, a następnie okazanie mu zrozumienia może spowodować nie tylko rozwiązanie problemu, lecz także wpłynąć na wzrost lojalności klienta.

3. Rola empatii w marketingu relacyjnym i budowaniu lojalności klientów

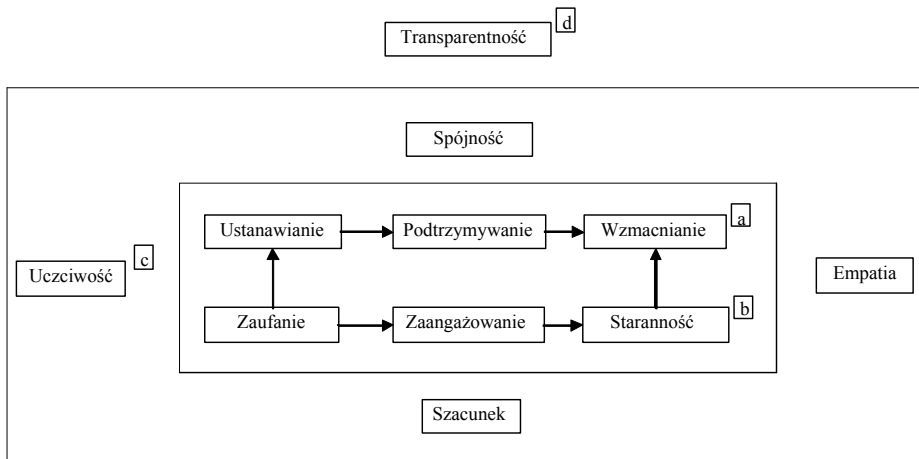
Jakość usług obok marketingu i obsługi klienta stanowią główne obszary, z których wywodzi się koncepcja marketingu relacyjnego. Obszar obsługi klienta jest bezpośrednio związany z kwalifikacjami i stosowaniem empatii przez personel wobec klientów. Jeden z najpopularniejszych modeli jakości usług zaproponowali prof. Parasuraman, Valarie Zeithaml i Leonard Berry, empatia została ukazana tu jako istotny wymiar tego modelu. Można więc założyć, że empatia ma istotne znaczenie w marketingu relacyjnym.

W marketingu relacyjnym badacze podkreślają znaczenie empatii personelu w budowie związku z klientami. Model marketingu relacyjnego zaproponowany przez Patricka Murphy’ego, Gene’a Laczniaka i Grahama Wooda ukazuje empatię jako jeden z tzw. dobrych obyczajów, nazywanych przez tych autorów

⁷ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 108.

cnotami, które są podstawowe w przypadku osób i organizacji zaangażowanych w marketing relacyjny (rys. 1).

Empatia w modelu Murphy’ego, Laczniaka i Wooda jest przedstawiona jako jedna z czterech cnót wspierających kluczowe cnoty marketingu relacyjnego. Zdaniem tych autorów, empatia ma szereg analogicznych znaczeń, jako „złota reguła, etyka wsparcia i orientacja na «innych». Empatyczne organizacje są wrażliwe na potrzeby i zmartwienia klientów. [...] Dla biznesów, które sprzedają głównie sobie nawzajem niż do końcowych klientów, empatia, podobnie jak zaufanie, prawdopodobnie zdeterminuje dalszą relację. [...] organizacje mogą być empatyczne i jednocześnie wciąż mogą robić trudne interesy z klientami”⁸.



Legenda:

^a Fazy marketingu relacyjnego

^b Kluczowe (podstawowe) cnoty

^c Ułatwiające (wspierające) cnoty

^d W komunikacji i działaniu

Rys. 1. Etyczne podstawy marketingu relacyjnego

Źródło: P.E. Murphy, G.R. Laczniak, G. Wood, *An ethical bases for relationship marketing: a virtue ethics perspectives*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No 1/2, s. 44.

⁸ P.E. Murphy, G.R. Laczniak, G. Wood, *An ethical bases for relationship marketing: a virtue ethics perspectives*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No. 1/2, s. 49.

Empatia ma także duże znaczenie w budowie lojalności klientów w ujęciu relacyjnym. Z badań przeprowadzonych przez Sharyn Rundle-Thiele, Dariusza Siemieniako i Wiesława Urbana⁹ wśród konsumentów w pięciu krajach (Polska, Portugalia, Białoruś, Australia i Hongkong) wynika, że zaufanie jest zdecydowanie kluczowym skojarzeniem z lojalnością. Respondenci podkreślali też konieczność wzajemności w relacji, żeby można było mówić o lojalności. Lojalność w ujęciu relacyjnym charakteryzuje się zarówno trwałością więzi opartej na zaufaniu i zaangażowaniu między firmą a klientem, jak i obopólnością wyrażania tej więzi między dwoma stronami. „Relacyjne rozumienie lojalności klientów wyznacza kierunek rozwoju metod budowy lojalności, których głównym zadaniem staje się zarządzanie zmiennością lojalności klientów. Może to oznaczać na przykład umiejętność rozpoznania przez przedsiębiorstwo sytuacji, w której pod wpływem negatywnego doświadczenia z obiektem lojalności w kliencie pojawia się postawa negatywna wobec tego obiektu. Dalej przedsiębiorstwo to potrafi zastosować wobec klienta działania wychodzące naprzeciw jego postawie negatywnej, przeciwdziałając być może w ten sposób utracie tego klienta, a może nawet wzmacniając jego lojalność”¹⁰.

4. Pomiar empatii w organizacji

Działania empatii w organizacji wobec klientów mogą być ujmowane, po pierwsze, w aspekcie personalnym jako skłonność i/lub umiejętności zachowań empatycznych personelu wobec klientów. Po drugie, o empatii wobec klientów można też mówić w aspekcie kształtowania procesów i działań organizacji, tu empatię można ujmować jako dostosowanie różnych rozwiązań (np. godziny otwarcia / przyjęć dla klientów) do potrzeb klientów.

Pomiar empatii w organizacji można więc zaproponować dla tych dwóch ujęć. W aspekcie personalnym do pomiaru empatii stosuje się różne skale. Pierwotnie empatia była przedstawiana jako pojedynczy wymiar. Obecnie ukazywana jest jako zjawisko wielowymiarowe. Badacze z zakresu psychologii społecznej opracowali szereg skal do badania empatii. Na przykład Davis zaproponował cztery kategorie empatii, a dla każdej z nich siedem pozycji pomiarowych:

⁹ S. Rundle-Thiele, D. Siemieniako, W. Urban, *Loyalty: A customer's perspective (competitive paper)*, „Academy of Marketing Annual Conference” at the Coventry University Business School, Coventry, Wielka Brytania, 6–8 lipca 2010 (artykuł zatwierdzony do publikacji).

¹⁰ D. Siemieniako, *Lojalność klientów – historia czy współczesność marketingu?*, „Marketing i Rynek” 2010 (artykuł zatwierdzony do publikacji).

- skala przyjmowania perspektywy – rozumiana jako przyjęcie punktu widzenia drugiej osoby;
- skala fantazji – mierzy stopień wyobrażania sobie przez konkretną osobę, co odczuwają bohaterowie książek i filmów;
- skala empatycznej troski – mierzy ciepło, współczucie i litość dla innych;
- skala empatycznego cierpienia – mierzy osobistą obawę, którą konkretna osoba może odczuwać w trudnych sytuacjach społecznych.

W obszarze kształtowania procesów i działań organizacji jednym z najbardziej znanych ujęć empatii w perspektywie zachowań personelu jest ujęcie zaproponowane przez wspomnianych już Parasuramana, Zeithaml i Berry'ego w kontekście jakości usług. Autorzy przedstawili model jakości usług wraz z instrumentem pomiarowym SERVQUAL, w którym jednym z pięciu badanych wymiarów jest empatia. Pozostałe badane wymiary to namacalność, niezawodność, reagowanie i pewność. Wymiary te w rozumieniu autorów są kluczowe w uzyskaniu satysfakcji klientów. W modelu jakości usług podkreśla się konieczność stosowania empatii przez pracowników obsługi klienta. Na skali pomiaru empatii w modelu jakości usług bada się pięć elementów:

- poświęcanie uwagi indywidualnie klientowi,
- dogodność godzin otwarcia,
- poświęcanie specjalnej uwagi klientowi przez pracowników,
- odczucie, że interes klienta leży na sercu pracownikom firmy,
- rozumienie szczególnych potrzeb klienta przez pracowników.

Istotnym działaniem firmy ukierunkowanym na wzbudzanie empatii, które również może zostać poddane pomiarowi, jest zwrócenie uwagi na skargi i reklamacje klientów.

David Lei i Charles Greer zaproponowali pojęcie empatycznej organizacji. Zdaniem tych autorów, charakteryzuje się ona „budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie wiedzy, zdobywanej przez organizację od każdego klienta w celu opracowywania całkowicie nowych produktów i nowych rozwiązań, które ostatecznie ustanowią nowe standardy działania w branży”¹¹. Pomiar empatii w odniesieniu do pojęcia empatycznej organizacji będzie koncentrował się na ustaleniu stopnia pozyskania wiedzy od konkretnych klientów firmy dotyczącej zakresu dostosowania produktów lub usług organizacji do indywidualnych potrzeb.

¹¹ D. Lei, C.R. Greer, *The Empathetic Organization*, „Organizational Dynamics” 2003, Vol. 32, No. 2, s. 142.

Zakończenie

W dobie rozwoju logiki usługowej empatia okazywana klientom ma coraz większe znaczenie. Można mówić o konkretnych kontekstach rynkowych, takich jak usługi z intensywnym osobistym kontaktem personelu z klientami, w których podnoszenie poziomu empatii personelu i empatii całej organizacji staje się jednym z kluczowych elementów skuteczności marketingu. Wpływ empatii na skuteczność marketingu relacyjnego oraz budowę lojalności klientów wymaga jeszcze pogłębionych badań.

**IMPLEMENTATION OF EMPATHY IN ORGANIZATION
IN BUILDING CUSTOMER RELATIONAL LOYALTY****Summary**

In service logic era, organizational and personnel empathy demonstrated to the customers is getting more and more important. In the paper it is presented the definition of empathy notion, basing on literature. It is presented also the role of organizational and personnel empathy in different market contexts, in which developing empathy skills, should result in achieving marketing effectiveness. Services with intensive direct contact of personnel with customers are one of the most important areas of implementation empathy. Empathy was also presented as one of the components of relationship marketing, which takes important role in relationship marketing and building customer relational loyalty. In terms of measuring, empathy might be measured as personal skill using different scales rooted in social psychology. Another approach is to measure organizational empathy taking into consideration company's action.

Translated by Dariusz Siemieniako