

Daria Stankiewicz, Marta Juszczyk

Kształtowanie relacji z klientami

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 47-54

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.

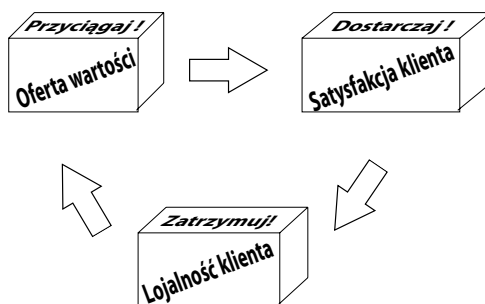
DARIA STANKIEWICZ, MARTA JUSZCZYK

Uniwersytet Szczeciński

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI

1. Proces pozyskiwania i utrzymania klientów

Firma, która chce odnosić sukcesy i konkurować z innymi na rynku, powinna stworzyć model funkcjonowania, w którym najważniejszym elementem będzie wartość dodana dla klientów, pracowników oraz inwestorów. Orientacja na klienta jest kluczowym elementem strategii marketingowej firmy¹. Strategia ta wymaga budowania bezpośrednich kontaktów między sprzedającym a kupującym. Relacje partnerskie decydują o obrotach oraz o ewentualnym zysku².



Rys. 1. Prawidłowy cykl relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Horowitz, *Budowanie lojalności. Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 129.

¹ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 23.

² K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 71.

Podstawą relacji jest pewna liczba indywidualnych transakcji pomiędzy sprzedającym a nabywcami, prowadząca do zwiększenia poczucia wartości klienta. Współcześnie w firmach pojawia się trend pod nazwą „zarządzanie relacjami z klientami”³, mający na celu wzbudzenie w kliencie poczucia lojalności poprzez wszelkiego rodzaju zachęty. Prawidłowy cykl relacji przedstawiony został na rysunku 1.

2. Budowanie lojalności

Obecne warunki działania przedsiębiorstwa wymagają coraz szerszego poznania klientów, wtedy bowiem można wpływać na ich lojalność, która nabiera coraz bardziej strategicznego znaczenia. Budowa lojalności klientów staje się nie tylko elementem przewagi konkurencyjnej, zmierzającej do odniesienia sukcesu przedsiębiorstwa, lecz także czynnikiem decydującym o jego przetrwaniu.

Można wyróżnić cztery charakterystyczne zachowania nabywcy lojalnych klientów:

- dokonywanie regularnych powtórnych zakupów,
- nabywanie innych produktów i usług,
- przekazywanie pozytywnych opinii o firmie,
- niska podatność na działania konkurencji.

Można także wyróżnić inne zachowania lojalnościowe:

- przekazywanie rad dla przedsiębiorstwa,
- akceptacja pojawiających się drobnych problemów ze strony firmy⁴.

Jest wiele firm, które można postawić za przykład, jeśli chodzi o skupienie wokół siebie lojalnych klientów. Jedną z nich jest Saturn (najnowszy oddział General Motors), który około dziesięciu lat temu zmienił całkowicie relacje kupiec–sprzedawca dzięki programowi New Deal dla nabywców samochodów. Wprowadzono stałe ceny (zrezygnowano z tradycyjnego targowania się), trzydziestodniową gwarancję zwrotu pieniędzy, pensję dla sprzedawców zamiast rozliczeń prowizyjnych (zrezygnowano z nacisku na sprzedaż). Po sfinalizowaniu transakcji sprzedawcy otaczali właściciela nowego auta i robili pamiątkowe zdjęcia. „Firma obchodziła swoją dziesiątą rocznicę w 2000 roku, kiedy to na uroczystości do centrali w Spring Hill w stanie Tennessee przybyło ponad 40 tysięcy właścicie-

³ J. Horowitz, *Budowanie lojalności. Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 125.

⁴ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 12.

li Saturna”. Saturn cieszy się 60-procentową lojalnością klientów, podczas gdy średnia w całej branży wynosi poniżej 40%⁵.

Kupując przedsiębiorstwo – kupuje się jego markę, czyli zaufanie i lojalność klientów, kontakty z dostawcami i dystrybutorami, zatem nie tylko infrastrukturę, lecz także gotowe powiązania, relacje, zaufanie kontrahentów. To, czy klient będzie lojalny, zależy w największym stopniu od dobrych relacji z firmą.

3. Potrzeby klienta

Potrzeba jest definiowana jako pragnienie lub konieczność kompensacji odczuwanych braków albo jako wymaganie naturalne bądź wynikające z życia społecznego⁶.

Potrzeby są ściśle związane z człowiekiem. Cała egzystencja ludzka związana jest z powstawaniem potrzeb i dążeniem do ich zaspokojenia. Stanowią one punkt wyjścia wszystkich zachowań konsumentów na rynku, wiążą się z dokonywaniem zakupów i uruchamiają cały proces zakupu.

Aby działać skutecznie, przedsiębiorca musi poznać potrzeby konsumentów i ich istotę, konsumenci wybierają bowiem i kupują tylko te produkty, które najlepiej zaspokajają ich potrzeby. Wyróżnia się obecnie dwie kategorie potrzeb, a mianowicie potrzeby pierwotne i potrzeby wtórne, określane także jako pochodne. Potrzeby te różnią się między sobą znaczeniem i zakresem. I tak, **potrzeby pierwotne** mają charakter abstrakcyjny. Dotyczą ogólnych warunków egzystencji człowieka i wiążą się z zaspokojeniem głodu, ochroną przed warunkami atmosferycznymi, higieną itd. Natomiast **potrzeby wtórne** określa się jako pożądanie dóbr służących zaspokojeniu potrzeb pierwotnych⁷.

Coraz częściej firmy są zakładane przez ludzi, którzy odnosili wrażenie, że obecna oferta nie zaspokaja potrzeb klientów. Dobrym tutaj przykładem jest firma Nike. Nike była pomysłem amerykańskiego studenta – Billa Bowermana. Cel firmy: dostarczanie obuwia biegowego wysokiej jakości po niskich cenach i zastąpienie importu japońskiego. W 1950 roku utworzono Club Med, bo Gerard Blitz dostrzegł odczuwaną przez francuskie masy potrzebę spędzania miłych wakacji nad morzem, w towarzystwie innych ludzi. Z kolei firma Dell powstała, bo Michael Dell jako student odczuwał potrzebę posiadania komputera osobistego

⁵ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 73.

⁶ R. Moulinier, *Techniki sprzedaży*, PWE, Warszawa 2007, s. 40

⁷ L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 37.

lepszej jakości. Dostrzegł, że producenci minimalizują koszty przez dostarczanie standardowych modeli o niedostatecznym wyposażeniu, a nawet mocy. Natomiast założyciel IKEA wpadł na pomysł dostarczania mebli zawsze od ręki dostępnych na rynku, który takich mebli nie oferował. Centralną myślą Terence'a Conrana, kiedy zakładał Habitat, było połączenia funkcji z estetyką po rozsądnej cenie. Amazon.com powstał zaś dzięki temu, że jego założyciel, mól książkowy, żonaty z pisarką, miał dość bezowocnego chodzenia po księgarniach, w których nie mógł znaleźć tego, czego szukał, nawet fachowej porady, i w końcu wystawiania w kolejkach do kasy. Oryginalne i przełomowe pomysły nie są wynikiem intensywnego badania rynku. Są raczej dziełem klienta, który uważa, że nie jest rozumiany, że udzielono mu niedostatecznej pomocy, że go źle potraktowano, a ma dostatecznie dużo energii, żeby zrealizować nowy pomysł. Jednakże kluczem do przekształcenia takiego pomysłu biznesowego i ogólnej „wyczuwanej potrzeby” w skuteczne przedsiębiorstwo jest szczegółowe poznanie pragnień klienta⁸.

Przedsiębiorstwa powinny szczegółowo analizować potrzeby, bo wtedy, gdy je poznają, będą na właściwej drodze do lepszego zrozumienia klienta. Podstawą wszelkich relacji jest komunikacja.

4. Komunikacja

Komunikacja to transakcja między dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu⁹.

Komunikacja przedsiębiorstwa z konsumentem to pewien proces odbywający się w czasie i miejscu. Laswell opracował teoretyczny model komunikacji, który obejmuje dziewięć elementów:

- **nadawcę** – jest to z reguły producent, który opracowuje koncepcję produktu oraz ustala jego pozycję na rynku;
- **kodowanie** – jest to nadawanie koncepcji produktu formę symboliczną; z reguły agencja reklamowa tłumaczy tę koncepcję korzyścią wynikającą z zakupu produktu;
- **przesłanie** – jest to zestaw symboli przekazywanych przez nadawcę, powinno ono pokazywać korzyści oraz zachęcać do wypróbowania;

⁸ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 15–16.

⁹ J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

- **kanal** – za pomocą którego dociera do odbiorcy przesłanie, aby dotrzeć jak najskuteczniej, agencja opracowuje plan mediów, np. telewizja, prasa, radio;
- **dekodowanie** – jest to proces odczytywania przez odbiorcę symboli, które muszą być znane odbiorcy, konsument musi odczytać przesłanie i podjąć działanie związane z zakupem, w czym pomaga dekodowanie;
- **odbiorcę** – zwanego także widownią, publicznością, czyli osoby, do których skierowane jest przesłanie;
- **zakłócenia** – odbiorca może nie odebrać przesłania z powodu selektywnego postrzegania (uwagi), w związku z czym nie zauważy wszystkich bodźców, selektywnego zniekształcenia, przekręcenia przekazu na taki, jaki chce usłyszeć i selektywnego przypominania, w wyniku czego odbiorca zapamiętuje tylko małą część przekazu;
- **sprzężenie zwrotne** – jest to uwzględnienie reakcji odbiorcy przez nadawcę, np. specjalista ds. marketingu na podstawie sprzedaży dokonuje oceny wyników kampanii oraz odpowiednio ją dostosowuje;
- **odpowiedź (oddźwięk)** – jest to reakcja odbiorcy na przesłanie, np. w postaci decyzji zakupu¹⁰.

By być skutecznym w porozumiewaniu się z klientem, należy wykazywać się:

- empatią – okazywać odpowiedni szacunek rozmówcy i brać pod uwagę jego przekonania i poglądy;
- serdecznością *pozbawioną nachalności* – stworzyć więzi pozbawione elementów faworyzowania albo subiektywizmu;
- autentycznością – co oznacza otwartość zachowań i swobodę, szczerze reakcje i odrzucenie postawy obronnej.

W relacjach z klientami należy wykazać się: znajomością tematu, przekonaniem o słuszności propozycji, umiejętnością porozumiewania się¹¹.

5. Wartościowe relacje z kluczowymi klientami

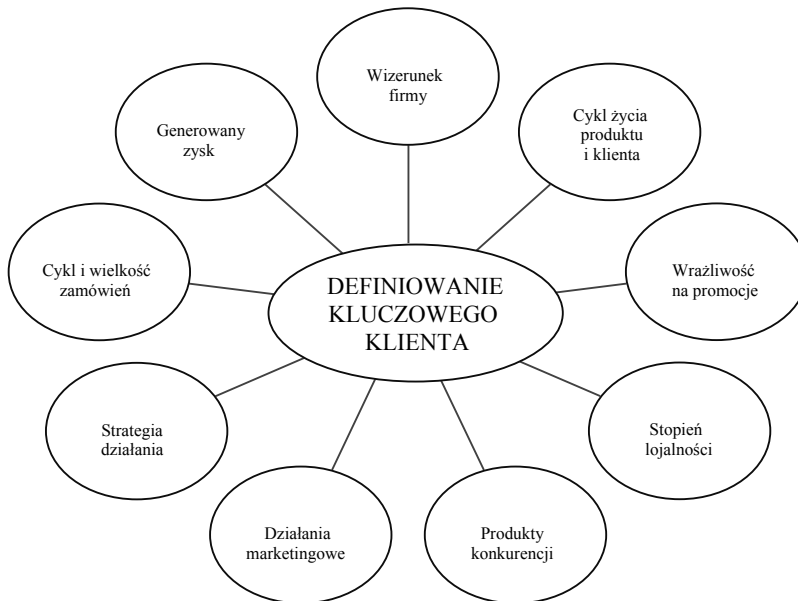
Relacje z kluczowymi klientami, zdaniem Sławomira Turka, należy budować według trzech zasad:

¹⁰ *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, W. Żurawik (red.), Wydawnictwo UG, Gdańsk 2005, s. 201–202.

¹¹ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 260.

1. Klient powinien być obsługiwany zgodnie ze standardami i procedurami w firmie (niezachowanie standardów prowadzi do porażki – tzw. relacji na kolanach – konsultanci zobowiązani są do reagowania na wszystkie, nawet nieuzasadnione roszczenia klienta).
2. Relacja powinna być budowana, gdy firma ma pozycje przewodnią (klient zostaje wysłuchany z uwagą, rozwiązania przez niego proponowane zawsze zostają rozważone, a niekiedy wprowadzone w życie).
3. Zdobyć „serca” partnera (ukazanie korzyści z relacji, np. pomoc w osiągnięciu sukcesu, jak również miła atmosfera)¹².

Definicję kluczowego klienta można rozpatrywać według kilku kryteriów. Jest to etap fundamentalny w zarządzaniu relacjami z klientem. Czynniki decydujące o znaczeniu klienta zostały przedstawione na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki decydujące o znaczeniu klienta

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami ...*, s. 178.

Pojęcie kluczowego klienta nie jest jednoznaczne i zależy od wielu zmiennych. Firma sama decyduje, jakie kryterium uznaje za najważniejsze dla swoje-

¹² S. Turek, *Najważniejsi klienci, czyli Key Account Management w praktyce*, MT Biznes, Kraków 2006, s. 96–97.

go profilu działalności. Najważniejsze jest jednak to, aby tego klienta nie stracić i nie narazić firmy na straty z tego tytułu.

6. Budowanie zachęt opartych na sukcesie klientów

Kiedy wiemy już, jak zbudować wartościowe relacje z klientami, trzeba skupić się na analizie identyfikacji czynników krytycznych dla klienta i zapewniających sukces jego firmie. Analiza ta powinna być wstępem do analizy wyróżników klienta w naszej firmie – produkty, usługi – które identyfikują klienta z firmą. Firma powinna także wytypować jednostki odpowiedzialne za kontakty z klientem, które umożliwią mu realizację projektów w obszarze synergii¹³.

Jakość obsługi klienta uzależniona jest od zidentyfikowania potrzeb i wymagań klientów. Jest to swoistego rodzaju filozofia, która musi być:

- mierzalna,
- uczciwa,
- wciągająca,
- zaangażowana,
- nieustępliwa¹⁴.

Tworzenie jakości obsługi klienta jest procesem długotrwałym, nie da się w krótkim czasie opracować metod dających satysfakcję klientowi. Jakość obsługi wymaga ustawicznego monitorowania i pomiaru jej efektów. Wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników firmy i musi być uczciwa, gdyż jest to najważniejszy element obsługi klienta, który jest uzależniony od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Ważnym czynnikiem w relacjach z klientami jest zaufanie do firmy. Aby zdobyć klienta, trzeba najpierw zdobyć jego zaufanie. Zaufanie wzrasta w momencie sprzyjających zachowań ze strony dostawcy, jak również okoliczności społecznych¹⁵.

Podsumowanie

Relacje z klientami są również czynnikiem wpływającym na rentowność i płynność finansową firmy. Relacje te określane są przez wyniki zawierające elementy działalności gospodarczej. Jest to opracowanie zbiorcze, nieuwzględniają-

¹³ S. Turek, *Najważniejsi klienci...*, s. 119–121.

¹⁴ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami...*, s. 50–52.

¹⁵ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów, modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 85.

ce rentowności jednostkowej relacji. Kluczowi klienci odpowiedzialni są za generowanie największej części zysków. Dlatego też tak ważne jest podejmowanie działań dla każdego klienta z osobna. W wielu firmach obliczenie rentowności dokonywane jest za pomocą marży – sprzedaży netto pomniejszonej o bezpośrednie koszty zmienne. Filozofia działania współczesnych firm powinna zakładać pracę dla klienta, a nie dla szefa. To klienci są przyszłością i kapitałem firmy¹⁶.

FORMING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS

Summary

It is becoming increasingly difficult to satisfy a customers. They are becoming more demanding, more aware of prices and brands and have an increased sense of the fact that they are an attractive group for the growing competition, which comes to them with a better and more sophisticated offerings. That is why, companies should strive for the satisfaction of their customers, because if they remain loyal and buy more, it is positive for the company and products and the customers are less susceptible to the influence of competitors.

Translated by Daria Stankiewicz and Marta Juszczyk

¹⁶ B. Kent, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 187–194.