

mgr Dawid Kuraś

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tamowskiego w Tarnobrzegu

Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo – klient

WPROWADZENIE

Ponieważ coraz więcej rynków staje się rynkami „towarowymi”, wskutek czego klient nie jest w stanie dostrzec różnic technicznych pomiędzy poszczególnymi ofertami, rodzi się potrzeba odróżnienia od konkurencji poprzez inne, dodatkowe zalety i wartości. Coraz częściej źródłem tych wartości staje się obsługa klienta. W ostatnich latach, wskutek wzrostu znaczenia w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, obsługę klientów definiuje się również jako proces tworzenia wartości dodanej związanej z wymianą produktów lub usług. W ramach działań marketingowych stanowi ona element systemu dystrybucji odpowiedzialnego za dostarczenie produktu w miejscu, czasie i warunkach dostosowanych do wymagań nabywcy.

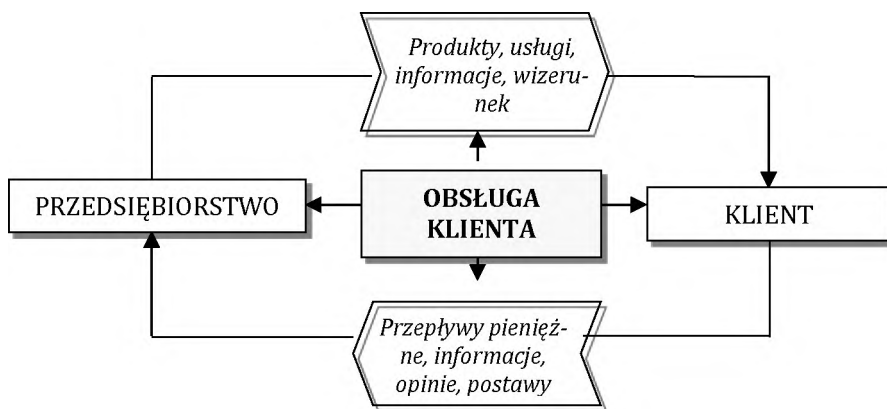
OBSŁUGA KLIENTA JAKO WARTOŚĆ

Obsługa klienta to szerokie pojęcie, które można rozpatrywać jako ważny nośnik wartości (rysunek 1) poprzez [Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004, s. 36–37]:

- określoną koncepcję kształtowania relacji z klientem,
- system bezpośrednich i pośrednich kontaktów z klientem,
- zbiór określonych funkcji i czynności w przedsiębiorstwie,
- zbiór decyzji wyznaczających użyteczność miejsca i czasu produktu,
- system przepływów strumieni towarów, informacji i kapitału do klienta,
- część systemu dystrybucji,
- zintegrowane procesy marketingowe i logistyczne.

W szerszym ujęciu obsługę klienta można rozpatrywać jako:

- wszystkie działania niezbędne do przyjmowania, przygotowania, realizowania i finansowej obsługi zamówień klientów oraz eliminowanie działań nieprawidłowych, jeśli takie działania występują;



Rysunek 1. Obsługa klienta jako nośnik wartości

Źródło: opracowanie własne.

- kompleksowe działanie angażujące wszystkie obszary biznesu, które współdziałają, aby realizować dostawy oraz fakturowanie produktów przedsiębiorstwa w sposób, który satysfakcjonuje klienta i który przyczynia się do postępu w osiąganiu celów danego przedsiębiorstwa;
- całość przyjmowania zamówień, całość procesów porozumiewania się z klientami, wszystkie procesy obsługi ładunku i przewozowe, fakturowanie oraz pełna kontrola produktów i realizacja reklamacji;
- niezawodne dostarczanie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do jego oczekiwań [Payne, 1997, s. 217].

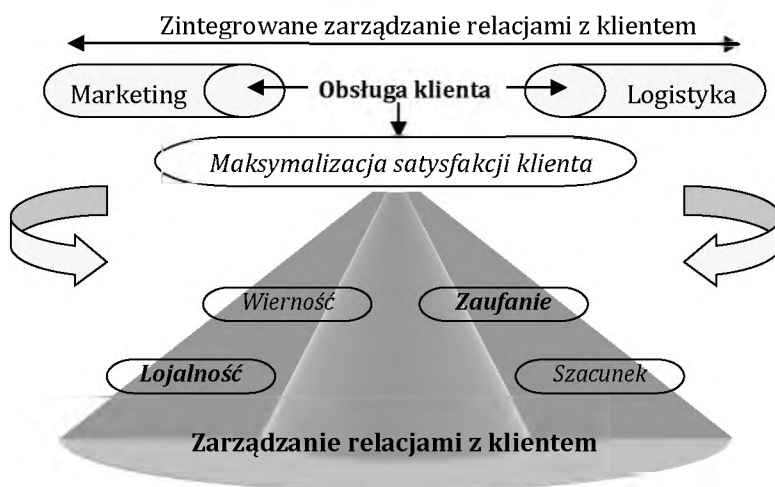
W praktyce obsługa klienta polega na zrozumieniu, kim jest klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, oraz na znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia. Oznacza to, że współczesne pojmowanie obsługi klienta, oprócz składowych przedstawionych w definicjach powyżej, obejmuje też cały proces budowania więzi z klientem, prowadzących do długotrwałego i partnerskiego związku [Sobczak-Matysiak, 1997, s. 7].

Szukając przepisu na „dobrą obsługę klienta”, należy zauważyć, że droga do stworzenia zapewniającej sukces więzi z klientem leży daleko od wydeptanych ścieżek marketingu. Obecnie, korzystając z samych tylko atrakcyjnych ogłoszeń, prospektów czy zręcznie sformułowanych listów reklamowych, niezmiernie trudno jest osiągnąć oczekiwany przyrost sprzedaży. W docieraniu do świadomości klienta niezbędna jest obecnie kreatywność, efekt pozytywnego zaskoczenia. Podejście wyróżniające z tłumu innych firm, takie, na które klient zwróci uwagę, które go przyciągnie, wreszcie – które utkwi mu w pamięci. Należy bowiem zauważyć, że obsługa klienta jest często jedynym elementem pozwalającym wyraźnie odróżnić produkty danego przedsiębiorstwa od produktów konku-

rencji. Powinna być zatem uważana za kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku [Geffroy, 1996, s. 117].

Problemy obsługi klienta leżą w gestii zarówno marketingu, jak i logistyki. Marketing, poprzez zastosowanie swoich narzędzi i analiz, pozwala na rozpoznanie i badanie popytu, kreuje nowe produkty i nowy popyt. Składa klientom pewne obietnice. Spełnieniem tych obietnic, a więc zaspokajaniem popytu, w sposób faktyczny, zajmuje się natomiast logistyka na drodze odpowiedniego zarządzania procesami transportowo-magazynowymi [Demińska-Cyran i inni, 2004, s. 38]. Ujęcia takiego nie należy jednak interpretować jako wyraźnego rozgraniczenia marketingu i logistyki. We współczesnych realiach rynkowych jest to poważny błąd. Aby należycie spełniać warunek maksymalizacji zaspokajania potrzeb klientów przy jednocześniej minimalizacji kosztów, konieczne jest dostrzeganie mechanizmów i związków, jakie zachodzą między marketingiem i logistyką. Dążyć do tego, by zintegrować marketing z logistyką i zarządzać nimi jako zintegrowaną całością¹, by w ten sposób uzyskiwać efekty synergiczne.

Oznacza to tym samym, że kształtowanie relacji z klientem nie powinno być rozpatrywane jako problem czy cel tylko marketingu, ale że logistyka ma w tym procesie również duży udział. Od tego, czy dostawa zostanie zrealizowana terminowo czy też nie, czy towar znajdzie się na półce w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości, co gwarantuje logistyka, zależy przecież stopień zadowolenia klienta, jego zaufanie oraz jego lojalność, co przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Marketingowe i logistyczne zarządzanie relacjami z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Demińska-Cyran, Holub-Iwan, Perenc, 2004, s. 40].

¹ W literaturze przedmiotu coraz częściej spotyka się takie określenia jak: logistyka marketingowa, marketing logistyczny, zarządzanie logistyczno-marketingowe czy zintegrowane zarządzanie logistyczno-marketingowe.

Słowa te pozwalają postawić wniosek, że wartość produktu w oczach nabywcy (klienta) wynika z własności całości oferty, rozumianej jako produkt i towarzysząca mu obsługa. Analiza dotycząca obsługi klienta obejmuje trzy bardzo ważne analizy, tj. analizę lojalności klienta, analizę zadowolenia klienta oraz analizę punktów zwrotnych w relacjach z klientem, opisane w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza z zakresu obsługi klienta

Rodzaj analizy	Sposób wykonania	Cel
Analiza lojalności klienta	Modelowanie czynników odpowiedzialnych za odejścia klientów, identyfikowanie klientów potencjalnie zainteresowanych konkurencją	Podjęmowanie skutecznych działań, mających na celu ściślejsze przywiązanie klienta do danej firmy, opracowywanie programów lojalnościowych, stabilizacja portfela klientów
Analiza zadowolenia klienta	Określenie poziomu zadowolenia w czasie	Podnoszenie poziomu satysfakcji klienta, wydłużanie okresu współpracy firmy z klientem, a przez to zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności, zwiększanie poziomu stabilności i przewidywalności zachowań rynku
Analiza punktów zwrotnych w relacjach z klientem	Identyfikacja takich momentów w relacjach firma – klient, które w istotny sposób zmieniły ich dotychczasowe relacje	Przewidywanie zmian zachowań klientów, dostosowywanie się do tych zmian, aktywne kształtowanie zmieniających się relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Frąckiewicz, Rudawska, 2005, s. 30–32].

Obsługa klienta jest zbyt ważna i zbyt kosztowna, by pozostawić ją przypadkowi. Efektywna obsługa klienta wymaga przemyślanego i konsekwentnie stosowanego podejścia. Wypracowując takie podejście, niezbędne będą odpowiedzi na pytania [Christopher, 2000, s. 51]:

- Jakie elementy obsługi decydują o podjęciu decyzji i zakupie przez klienta?
- Jakie są powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami obsługi klienta?
- Jakiego poziomu obsługi oczekują nasi klienci?
- Czy jesteśmy w stanie zapewnić klientom oczekiwany poziom obsługi?
- Na jakie problemy natrafiamy podczas obsługi klienta?
- Jaki poziom obsługi klienta zapewniają nasi konkurenci?
- Jak przedstawia się porównanie naszej obsługi klienta z ofertą konkurencji?
- W jakim kierunku powinniśmy doskonalić swój system obsługi klienta?

BUDOWANIE OBSŁUGI KLIENTA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA

Budowanie odpowiedniej obsługi klienta to proces, składający się z następujących etapów [Christopher, 2000, s. 51–69]:

1. określenie kluczowych elementów obsługi klienta,
2. ustalenie relatywnej ważności poszczególnych elementów obsługi klienta,
3. określenie pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych elementów obsługi klienta w porównaniu z konkurencją,
4. segmentacja rynku zgodnie z wymogami dotyczącymi obsługi,
5. projektowanie „pakietu” obsługi klienta,
6. wdrożenie polityki obsługi klienta,
7. monitoring i kontrola obsługi klienta.

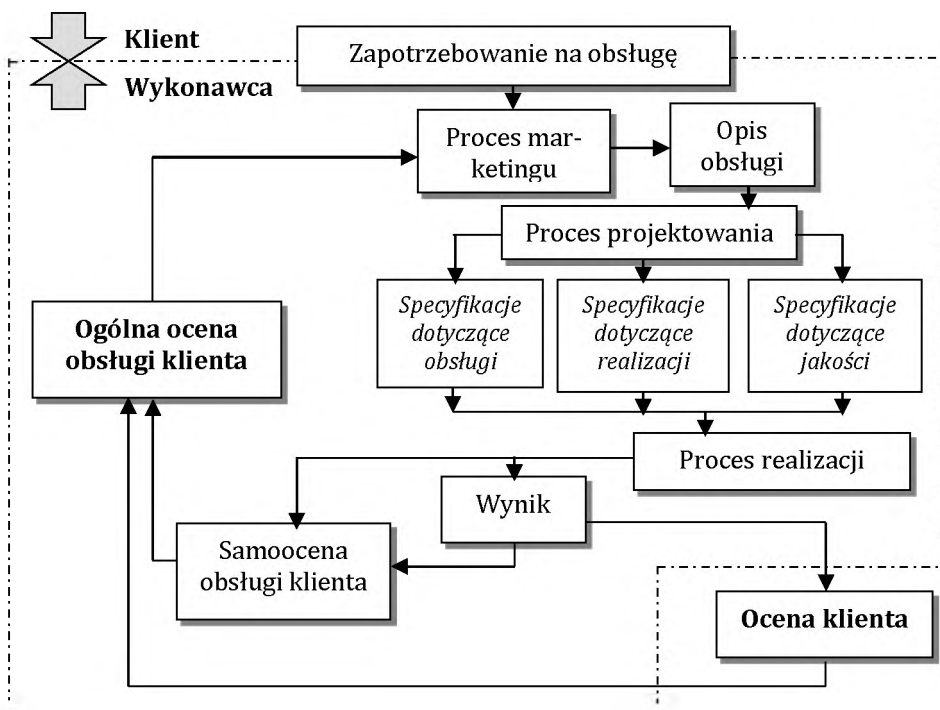
Polityka obsługi klienta to ogół zamierzeń i celów przedsiębiorstwa nakierowanych na klienta. Powinna być więc budowana i rozwijana przy czynnym współudziale klientów. W zasadzie to klienci są jedynym pewnym źródłem informacji na temat tego, czego oczekują od obsługi, a więc jak chcą być obsłużeni. Wsluchiwanie się w potrzeby i preferencje klientów jest tym samym, czyli prostą drogą do optymalizacji kosztów obsługi klienta i podnoszenia jakości [Demińska-Cyran i inni, 2004, s. 48].

Celem podnoszenia jakości obsługi klienta jest satysfakcja klienta, prowadząca do zaufania i lojalności klientów. W świadczeniu obsługi satysfakcja klienta oznacza zaspokojenie jego oczekiwań, a to z kolei oznacza:

- identyfikację istotnych determinant jakości – błędem jest usiłować zrobić wszystko dla wszystkich; zaprojektowanie właściwej usługi musi zacząć się od odpowiedzi na pytania: kto jest lub będzie naszym klientem?, czego sobie życzy? oraz co mamy do zaoferowania, jakie mamy możliwości i umiejętności?;
- sterowanie oczekiwaniami klienta – często oczekiwania klienta są nadmiernie rozbudzone poprzez składanie nierealnych obietnic;
- edukację klienta – jeżeli klienci mają otrzymać korzyści, to muszą wiedzieć, jak z nich korzystać, np. rozsyłanie ulotek, specjalna ekspozycja;
- rozwijanie niezawodnych systemów wspomagających;
- poszukiwanie sprzężeń zwrotnych.

Sprzężenia podstawowych procesów obsługi klienta ujętych w tak zwaną pętlę jakości, czyli model współzależnych działań, które wpływają na jakość wyrobu lub usługi na różnych etapach: od identyfikacji potrzeb do stwierdzenia, czy te potrzeby zostały zaspokojone, przedstawiono na rysunku 3.

Miarą sukcesu przedsiębiorstwa i gwarancją przyszłego rozwoju jest, jak już wielokrotnie stwierdzono, zadowolenie klienta. Termin „zadowolenie klienta” został użyty po raz pierwszy przez T.C. Levitta w 1960 roku w artykule „Harvard Business Review” zatytułowanym *Marketing Miopia*. Stwierdził on, że (...) „przemyśl pracuje na rzecz procesu zadowolenia klienta, nie procesu produkcji dóbr” [Shaw, 2001, s. 58].



Rysunek 3. Pętla obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dembńska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004, s. 59].

Poziom zadowolenia klientów jest funkcją różnicy między postrzeganymi cechami i oczekiwaniami. Klient może doświadczyć jednego z trzech poziomów zadowolenia [Otto, 2001, s. 81]:

1. niezadowolenie, jeśli cechy produktu nie odpowiadają oczekiwaniom klienta,
2. satysfakcja i zaufanie, jeśli oczekiwania klienta zostaną spełnione,
3. zachwyt, jeżeli cechy produktu przekraczają oczekiwania klienta.

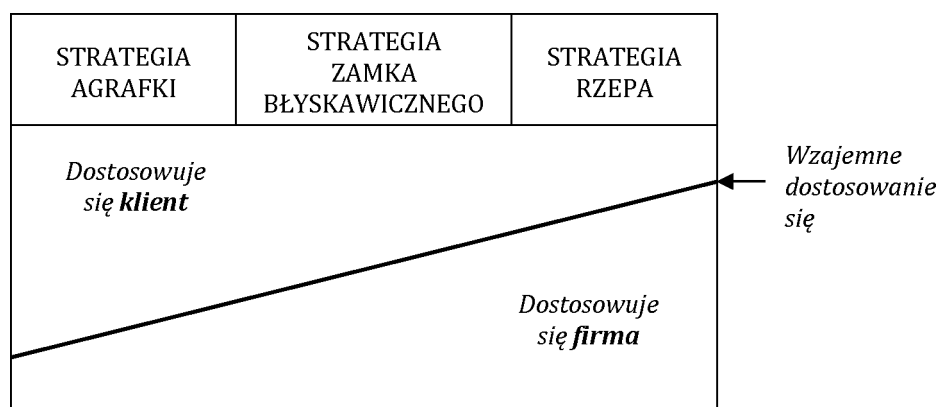
Można wyszczególnić pięć czynników decydujących o jakości obsługi, wymienianych przez klientów w następującej kolejności:

- rzetelność, czyli zdolność do świadczenia usługi na obiecywanym poziomie,
- nastawienie na klienta, przejawiające się wolą wspierania klientów i terminowym świadczeniem usługi,
- wiarygodność rozumiana w aspekcie wiedzy i uprzejmości pracowników oraz umiejętności wzbudzania w klientach zaufania i pewności,
- wczuwanie się w sytuację klienta, czyli zindywidualizowane, zaangażowane podejście do klienta,
- baza materialna, tzn. przekonanie klienta o posiadaniu siedziby, sprzętu, personelu i narzędzi służących do komunikacji.

Klienci są zadowoleni wówczas, gdy jakość obsługi w świetle powyższych kryteriów jest taka, jakiej oczekiwali. Kiedy natomiast przewyższa ona ich oczekiwania, wtedy można mówić wręcz o zachwycie klientów [Doyle, 2003, s. 132].

OBSŁUGA KLIENTA JAKO RELACJA PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLIENTEM – STRATEGIE OBSŁUGI KLIENTA

Zanim firma podejmie decyzję co do wyboru strategii związku, powinna oszacować zakres dostosowań, których wymagać będą poszczególne strategie. Przed rozpoczęciem związku musi nastąpić dostosowanie procesów po stronie firmy i po stronie klienta, co przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Dostosowanie się procesów po stronie klienta i firmy w zależności od strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 123].

Istnieją trzy możliwości: albo procesy po stronie klienta zostaną dostosowane do procesów po stronie firmy, albo procesy po stronie firmy zostaną dostosowane do procesów po stronie klienta, albo wreszcie nastąpi wzajemne dostosowanie tych procesów. Dostosowanie to może nastąpić w różnych fazach związku, ale jeśli nie nastąpi wcale, to albo związek w ogóle nie powstanie, albo prędko się zakończy.

Istnieje oczywiście tyle różnych strategii, ile branż i firm. Niemniej jednak wyróżnić można trzy odmiany strategii relacji pomiędzy firmą a klientem [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 123]:

1. strategia agrafki,
2. strategia zamka błyskawicznego,
3. strategia rzepa.

Na podstawie tych głównych strategii mogą powstawać pewne ich odmiany. Strategie te wyznaczają główny charakter i kierunek związku.

Strategia agrałki polega za aoferowaniu klientom określonych standardów w zakresie sposobów obsługi i cech oferty i oczekiwanie na dostosowanie się klienta do sposobu działania firmy. Wymianie podlegają głównie czynności, a firma musi stale przekonywać klienta o korzyściach płynących dla niego ze związku i w ten sposób zdobywać jego zaangażowanie. Klient musi dostosować się do sposobu działania firmy, a jego korzyść polega na istnieniu bardzo jasnego scenariusza, dzięki któremu korzystanie z usług staje się proste i nie rodzi ryzyka dla klienta.

Celem strategii agrałki jest zapewnienie rentowności każdej pojedynczej transakcji handlowej. Wymiana czynności jest ważniejsza niż wymiana wiedzy. Aby osiągnąć możliwie największą efektywność wymiany zasobów, eliminuje się wszelkie zbędne działania. Związki opierające się na strategii agrałki są nieskomplikowane pod względem struktury. Najczęściej składają się z kilku epizodów; epizody te mogą jednak występować z wielką regularnością. Dobrze zaplanowane epizody to klucz do sukcesu. Specyfika tej strategii, a w szczególności niewielkie zaangażowanie klienta w zakup, niewielka ilość i stopień skomplikowania epizodów, powodują, że związek z klientem jest luźny i należy dążyć do wzmacniania go, aby zapewnić przywiązanie klienta do firmy. Dlatego też istotnym elementem strategii agrałki staje się wykreowanie marki i spopularyzowanie jej wśród potencjalnych klientów. Związek będzie też trwalszy, jeśli uda się stworzyć więzi łączące firmę i klienta. Szczególnie ważne są więzi uczuciowe, które mogą wynikać z lojalności wobec marki lub zadowolenia klienta z przebiegu relacji.

Strategia zamka błyskawicznego polega na wzajemnym dostosowaniu się do siebie firmy i klienta, a procesy przebiegające pomiędzy firmami wzajemnie się zająbiają na podobieństwo zamka błyskawicznego. Strategia ta wymaga od obu partnerów długotrwałych przygotowań, w ramach których systematycznie analizuje się procesy zachodzące tak po stronie klienta, jak i firmy. Strategię zamka błyskawicznego reprezentuje podejście partnerskie.

Wdrożenie strategii jest długotrwałe i wymaga drobiazgowego planu. Zakłada wzajemne dostosowanie do siebie procesów po stronie klienta i firmy, czego wynikiem jest złączenie „bez szwu”. Zrealizowanie tej strategii wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy procesów, które zachodzą zarówno po stronie klienta, jak i firmy. Celem tej analizy jest zapewnienie właściwego porządku epizodów i czynności, a także wyeliminowania czynności, które nie przyczyniają się do kreowania wartości. Prowadzi ona do tego, że związek z klientem staje się często bardzo skomplikowany i bardzo trudny. Sukces strategii zamka błyskawicznego zależy w ogromnym stroniu od zaufania, jakim darzą się partnerzy. Związek oparty na tej strategii może się rozwijać tylko w atmosferze wzajemnego zaufania. Rzetelna i szeroka wymiana informacji to najlepszy sposób na stworzenie atmosfery zaufania. Praktykę tę określa się często mianem „metody jawnej księgowości” [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 123–129].

Strategia rzepa jest w pewnym stopniu odwróceniem strategii agrafki. W tym przypadku jednak to firma dąży do tego, aby dostosować się do procesu kreowania wartości, którego sprawcą jest klient. Autorem scenariusza jest więc klient i firma musi się jak najdokładniej dostosować do potrzeb klienta. Klient zaś nie musi przeznaczać czasu i energii na dostosowanie procesów po swojej stronie. Jest to strategia, która znajduje częste zastosowanie w warunkach gospodarki rynkowej. Nie jest to strategia, która może zapewnić obu stronom dodatkowe korzyści wynikające ze współpracy. Związek pomiędzy firmami jest luźny, często nieoparty na zaufaniu i niewspomagany lojalnością [Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 123].

Najważniejsze działania w sferze budowania więzi z klientami obejmują: pogłębianie zaufania, tworzenie i wzmacnianie barier wejścia oraz wspólne przedsięwzięcia.

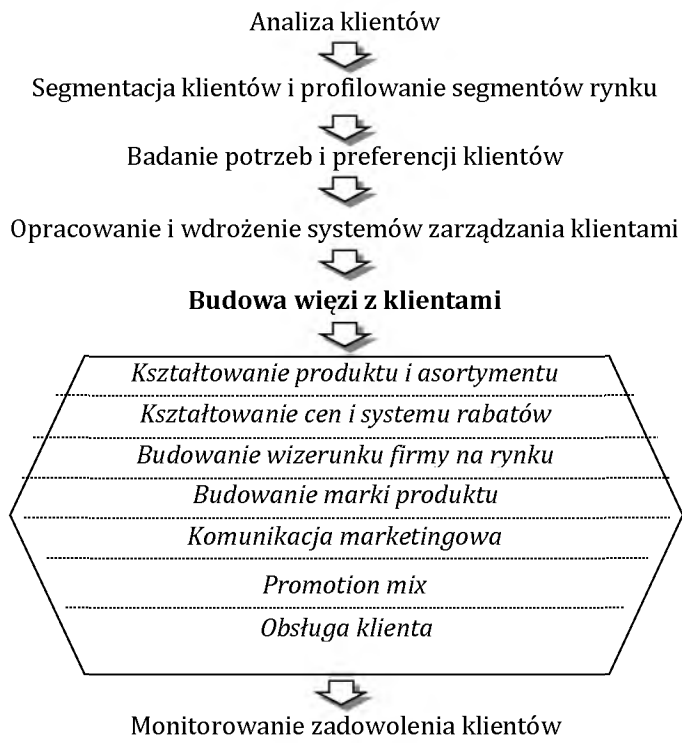
Działania zmierzające do pogłębiania zaufania obejmują [Demińska-Cyran i inni, 2004, s. 208–209]:

- regularne wizyty w firmie na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej,
- związki towarzyskie i wspólną integrację,
- organizację specjalnych spotkań u klienta w ważnych sprawach, np. wprowadzenie nowego produktu, zmiany technologiczne itp.,
- dbanie o dotrzymywanie wszystkich słów i obietnic,
- otwartość w kontaktach,
- dzielenie się wspólnymi problemami oraz ostrzeganie przed problemami,
- empatię,
- próby wciągania we współpracę kierownictwa najwyższego szczebla.

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM A OBSŁUGA KLIENTA

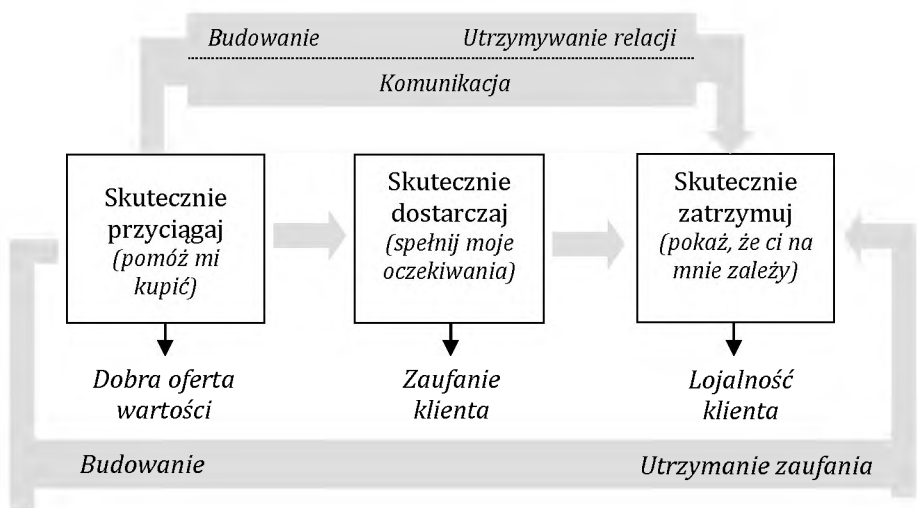
Zarządzanie relacjami z klientem jest systemem, który obejmuje wiele obszarów działalności. Wprowadza głębokie i gruntowne zmiany w procesach i mentalności przedsiębiorstw [Demińska-Cyran i inni, 2004, s. 182]. Procesowe ujęcie działań zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 5.

Zarządzanie relacjami jest ważnym sposobem pielęgnowania lojalności. Badania w skali globalnej, przeprowadzone przez firmę Deloitte Research w 35 krajach, wykazały wpływ poszczególnych czynników lojalności [Horovitz, 2006, s. 182] uszeregowanych malejąco, tj.: relacje biznesowe, łatwość prowadzenia interesów, jakość produktu, troska o środowisko, wizerunek korporacji, przedstawiciel obsługi klienta, partnerstwo, ustanowienie więzi, stabilne ceny, dostawa oraz łatwość zmiany dostawcy. Jednakże do zagwarantowania skuteczności relacji trzeba wykorzystać cały cykl relacji, który przedstawiono na rysunku 6. Muszą temu towarzyszyć odpowiednie środki (np. Internet) służące do utrzymania relacji na każdym poziomie organizacji klienta i ze wszystkimi punktami kontaktowymi.



Rysunek 5. Proces zarządzania relacjami z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dembńska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004, s. 183].



Rysunek 6. Prawidłowy cykl relacji z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Horovitz, 2006, s. 129].

Skuteczne przyciąganie wiąże się z pomocą w zakupach – przez dostarczanie informacji, ułatwienie podejmowania decyzji oraz ograniczenie lęków, niepewności, wątpliwości. Można pomóc i ułatwić zakupy poprzez uzyskanie informacji o wyrobie i usłudze; stosowanie dostarczanych przez dostawcę narzędzi do podejmowania decyzji, aby przyspieszyć lub ulepszyć ich podjęcie; uczenie się online, żeby dokonywać lepszych wyborów; uzyskanie opinii innych klientów, z którymi można się kontaktować, żeby ograniczyć obawy [Horovitz, 2006, s. 131].

Skuteczne dostarczanie i spełnianie oczekiwań, które przyczyni się do zadowolenia klientów obejmuje czynności: od śledzenia przesylek online przez wyciągi bankowe dostępne również online do sporządzania ankiet mierzących satysfakcję klientów oraz pomocy i dokumentacji.

Skuteczne zatrzymanie klienta i pokazywanie, że firmie na nim zależy, może przybrać formę zindywidualizowanych ofert, klubów pokrewnych zainteresowań, zapowiedzi nowych wyrobów i usług, uprzywilejowanego traktowania lojalnych klientów lub specjalnych ofert dla nich, częstej aktualizacji i informacji online.

Nasuwa się w tym miejscu pytanie: *z czego tak naprawdę składa się zarządzanie relacjami z klientami?* Odpowiedź jest przedstawiona w tabeli 2, poprzez wyszczególnienie pięciu imperatywów, które towarzyszą zarządzaniu relacjami z klientami i wskazuje obszary, w których użycie poszczególnych technologii jest pomocne.

Tabela 2. Imperatywy zarządzania relacjami z klientami

Imperatyw				
Pozyskanie klienta	Przygotowanie właściwej oferty korzyści	Ustanowienie optymalnych procesów	Zmotywowanie pracowników	Opanowanie umiejętności zatrzymywania klientów
1	2	3	4	5
Można dopiąć celu, pod warunkiem, że:				
Zidentyfikowano najbardziej dochodowych klientów. Obliczono, jaki jest udział firmy w wydatkach klientów na zakup produktów i usług.	Zbadano, jakich produktów potrzebują klienci dzisiaj, a jakich będą potrzebować w przyszłości. Zorientowano się, jakie produkty lub usługi powinna oferować firma.	Ustalono, na podstawie badań, jak najlepiej dotrzeć ze swoimi produktami i usługami do klientów (np. technologie, w które musi zainwestować firma, kwalifikacje, które firma musi rozwinąć lub nabyć).	Wiadomo, jakich narzędzi potrzebują pracownicy, by budować więzi z klientami. Ustalono, jakie systemy zarządzania zasobami ludzkimi należy wdrożyć, by zwiększyć lojalność ze strony pracowników.	Dowiedziano się, dlaczego klienci firmy dezerterują i jak ich odzyskać. Ustalono, co sprawia, że konkurenci przejmują wysoko dochodowych klientów.

1	2	3	4	5
Technologia zarządzania relacjami z klientami może pomóc:				
Przeprowadzić analizę przychodów ze sprzedaży i kosztów pod kątem identyfikacji aktualnych i przyszłych klientów. Dokładniej adresować działania ze sfery marketingu bezpośredniego.	Wychwycić odpowiednie dane na temat zachowania się produktów i usług. Utworzyć nowe kanały dystrybucji. Opracować nowe modele cenowe.	Szybciej przetwarzać transakcje. Dostarczać lepsze informacje jednostkom w pierwszej linii. Usprawnić procesy oparte na współpracy z klientami.	Zharmonizować zachęty z miernikami. Rozłokować systemy zarządzania wiedzą.	Śledzić poziomy dezercji i retencji klientów. Śledzić poziom zadowolenia klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rigby, Reichheld, Schefter, 2005 s. 91].

Podsumowując, najlepszym sposobem zarządzania klientami na przyszłość jest jasne określenie korzyści dla każdego klienta na podstawie jego aktualnego poziomu obsługi. Następnie należy zaoferować klientowi możliwość uzyskania dodatkowego zakresu obsługi za dodatkową opłatą.

W ten sposób firmy i klienci mogą koegzystować, ponieważ nacisk położony jest na zyski, lojalność, zaufanie i satysfakcję. Osiągnięcie maksymalnej wartości klienta jest możliwe, jeżeli klienci i firmy są w stanie nawiązać relacje i wzajemnie się zrozumieć [Kumar, 2010, s. 221].

PODSUMOWANIE

Niezależnie od opracowanych standardów obsługi, od liczby kursów i szkoleń, systemu bodźców pozytywnych i negatywnych oraz ciągłej kontroli, jeżeli przedsiębiorstwo nie wdraża zmian, mających na celu trwale wyeliminowanie niepożądanych cech istniejącej kultury organizacji, oraz nie traktuje klienta jako źródła wartości dla przedsiębiorstwa, nie uda się skutecznie wdrożyć takiego systemu wartości, który po zaakceptowaniu przez przedsiębiorstwo byłby przetransponowany na właściwą obsługę klienta. O tym istotnym fakcie należy pamiętać, zanim, stosując duże nakłady środków finansowych, przystąpimy do budowy strategii obsługi klienta.

LITERATURA

- Christopher M., 2000, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
Demińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., 2004, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.

- Doyle P., 2003, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Chyliczki.
- Geffroy E.K., 1996, *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Horowitz J., 2006, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa.
- Kumar V., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa 2010.
- Otto J., 2001, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Payne A., 1997, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P., 2005, *Jak uniknąć 4 pułapek, jakie niesą ze sobą systemy CRM*, Wydanie Specjalne „Harvard Business Review Polska” nr 12.
- Shaw R., 1997, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Sobczak-Matysiak J., 1997, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., 2001, *Sztuka budowania trwałych związków z klientem. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Streszczenie

W dzisiejszym świecie – ukierunkowanym na usługi i wykorzystującym technologie – klienci przywykli do obsługi na najwyższym poziomie oraz do indywidualnie konstruowanych ofert produktów i usług. Aby być w zgodzie z tym podwyższonym standardem, trzeba dokładniej poznać wymagania klientów i reagować szybciej niż dotychczas. Proces obsługi klienta musi rozpoczynać się od spojrzenia na firmę oczami jej klientów. Ale najpierw trzeba dobrze poznać tych klientów, kim są, jakie mają potrzeby, co ich interesuje oraz co ich zachęci do wielokrotnego kupowania, jak również co spowoduje, że będą zadowoleni i zachwyceni. Zatem obsługa klienta powinna być traktowana przez przedsiębiorstwa jako wartość w budowaniu relacji z klientem.

The Service of a Customer as Managing Value of an Enterprise – Customer Relationship

Summary

In today's world – undirected to services and using technologies – customers are used to the highest level of services and to individually directed offers of products and services. To be in agreement with the raised standards, it is necessary to learn about the exact requirements of the customers and react faster than before. The process of serving the customer must start with a look at the firm with customers' eyes. At first it is important to get to know the customers really well, who they are, what are their needs, what are they interested in and what will make them buy frequently with satisfaction and admiration. So the service of a customer should be treated by the enterprises as a quality in building relations with the customer.