

MAGDALENA GORZELANY – DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

JULIA GORZELANY – PLESIŃSKA

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI A ROZWÓJ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą działać w sposób zaplanowany, usystematyzowany oraz powinny być elastyczne. Otoczenie, które jest burzliwe i szybko się zmienia powoduje, że przedsiębiorstwa, aby mogły się rozwijać dostosowują cele do warunków panujących na zewnątrz. Temat lojalności klientów staje się jednym z najbardziej popularnych zagadnień zarówno marketingu jak i zarządzania. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że to zadowolony klient staje się celem do, którego dążą przedsiębiorstwa. Zadowolony klient zapewni organizacji zysk, a to pozwoli na jej rozwój.

Relacje z klientami są zatem kluczem do sukcesu. Ich budowanie nie jest „przejściowym trendem”, tylko działaniem zarówno korzystnym, jak i koniecznym. Należy jednak pamiętać, że relacje z klientami budowane są w dłuższym horyzoncie czasowym. Jest to proces bardzo złożony i trudny. Lojalności klienta nie zbuduje się z dnia na dzień, na to potrzeba czasu.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że budowanie relacji z klientami przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw. Zostaną wskazane narzędzia, które można wykorzystać w zarządzaniu relacjami z klientami. W pracy uwaga również zostanie skupiona na kulturze obsługi klienta, jak również na ustalaniu wartości współdziałania pracowników w wartości kontaktów z klientami.

Problematyka związana z budowaniem relacji z klientami nie jest nowa. Niemniej jednak specyfika tworzenia takich relacji jest w dużych przedsiębiorstwach inna niż w średnich, czy małych. Duże przedsiębiorstwa tworzą programy lojalnościowe, które często w ostatnim czasie są łączone w multipartnerstwo. W inny sposób więzi klienta z marką są budowane w małym przedsiębiorstwie. Wiąże się to ze specyfiką tego sektora, gdzie konkurencyjność rynku jest duża. W tym przypadku wybór przedsiębiorstwa przez klienta w większym stopniu opiera się na czynnikach racjonalnych, mierzalnych lub ekonomicznych, choć reputacji przedsiębiorstwa nie można bagatelizować. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że 97% aktywnych przedsiębiorstw to firmy średnie i małe.

Z wyżej wymienionych względów analiza empiryczna zostanie oparta na badaniu przeprowadzonym w małym przedsiębiorstwie. Podjęta zostanie próba stworzenia modelu zarządzania relacjami z klientami w małym przedsiębiorstwie, z którego będą wypływały wnioski dla przedsiębiorców.

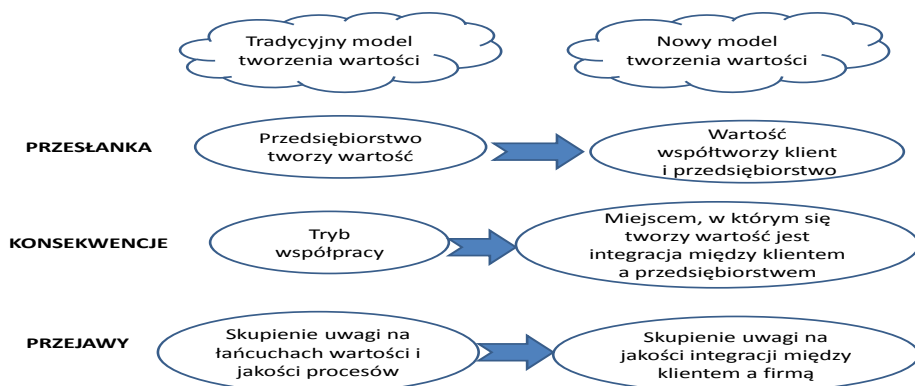
Praca będzie składała się z trzech części. W części pierwszej zostanie przybliżona problematyka związana z budowaniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa opartej na polityce pro klienckiej. W części drugiej zostaną wskazane narzędzia wykorzystywane w budowie

relacji z klientami (SKW, CRM, KCRM). W części trzeciej opracowania zostanie dokonana analiza empiryczna małego przedsiębiorstwa, której celem będzie przybliżenie elementów budujących relacje z klientami w parktyce, jak również zostaną wskazane obszary wymagające zmiany. W podsumowaniu znajdują się zalecenia dla przedsiębiorców dotyczące budowy relacji z klientami.

2. Znaczenie klienta w formułowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Jak już wspomniano rozwój to zachodzący w czasie proces zmian. Zmiana może dotyczyć części lub całości przedsiębiorstwa, jak również może podążać w różnych kierunkach. Budując strategię rozwoju w przedsiębiorstwie menedżerowie powinni pamiętać, że bardzo istotną rolę odgrywa klient. Pomimo, że teorie ekonomii określają jako cel przedsiębiorstw generowanie zysku, należy pamiętać, że zyski tworzy zadowolony klient.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na zachodzącą w społeczeństwie głęboką, choć milczącą transformację. Rynek oferuje więcej produktów niż kiedykolwiek, a kanały dystrybucji stają się coraz bardziej rozbudowane. Z wyżej wymienionych względów zmienia się rola klienta. Tradycyjne myślenie w przedsiębiorstwie rozpoczyna się od przesłanki, że to ono tworzy wartość poprzez dostarczanie klientowi swojego produktu, czy usługi. Klient reprezentuje popyt, na to co przedsiębiorstwo oferuje na rynku. W tym miejscu pojawiają się pewne konsekwencje dla przedsiębiorstwa, któremu jest potrzebny tryb współdziałania z klientem – proces wymiany – aby sprzedawać produkty. To ta umiejętność współdziałania przedsiębiorstwa z klientem daje przedsiębiorstwu wartość ekonomiczną. To wszystko powoduje, że pojawia się nowy pogląd na tworzenie wartości, który został zobrazowany na rysunku 1.



Rys. 1. Tradycyjny i nowy model tworzenia wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Machaczka, Podstawy zarządzania, AE, Kraków, 1992, s. 20- 26.

Analizując rysunek 1 zauważyć można, że nastąpiła zmiana w tradycyjnym a współczesnym poglądzie dotyczącym tworzenia wartości. W podejściu tradycyjnym przedsiębiorstwo jest przekonane, że to ono tworzy wartość, skupia zatem uwagę na produkcie, a w konsekwencji na innowacjach technologicznych, produktowych oraz procesowych. Współcze-

sne przedsiębiorstwo natomiast jest świadomę, że wartość tworzona jest we współpracy z klientem. W tym podejściu uwaga skupiona jest na doświadczeniach i wymianie informacji. Działanie takie ma prowadzić do skupienia uwagi na wprowadzaniu innowacji w komunikowaniu się i wymianie doświadczeń. Oznacza to, że menedżerowie muszą zwracać uwagę na jakość doświadczeń, a nie tylko na jakość produktów i procesów¹.

Klient staje się ztem kluczowym elementem dla przedsiębiorstwa. Określając strategię działania przedsiębiorstwo potrzebuje wiedzy dotyczącej klientów, których zamierza obsługiwać, jak również wiedzy dotyczącej kluczowych procesów, w których musi górować, aby dostarczyć wartość dla klientów docelowych. Istotne jest w tym miejscu zwrócenie uwagi na potrzeby klientów. Ważna staje się komunikacja, która powinna być dwukierunkowa. Skuteczna komunikacja w tym przypadku winna przybrać formę dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego klientami. Takie postępowanie ma wzmocnić związki partnerów, a w rezultacie uwolnić w klientach otwarte wyrażanie pragnień, które przedsiębiorstwo może zaspokoić. W takim ujęciu budowanie relacji z klientami to nie tylko proces, ale strategia działania przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii rozwoju należy oprzeć na zrozumieniu klientów oraz zbudowaniu z nimi silnych i długotrwałych relacji. Jest to proces długotrwały i złożony, wymagający systematyczności, uporządkowania oraz analizy zebranych danych. Polega on na²:

- gromadzeniu danych o klientach (np.: preferencje, przyzwyczajenia, wiek, płeć, itd.);
- gromadzeniu danych opisujących interakcję klienta z firmą oraz firmy z klientem;
- odpowiednim wykorzystaniu zebranych danych, przetworzeniu ich w informację w celu poprawy relacji z klientami.

W tym miejscu należy podkreślić fakt, że budowanie relacji z klientami to strategia ukierunkowana na zwiększanie efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie indywidualnego podejścia do klientów i partnerów. Dawniej przedsiębiorstwa koncentrowały się na własnych możliwościach upatrując obszarów zmian w produktach i technologiach. Jednak praktyka wykazała, że te przedsiębiorstwa, które nie rozumiały potrzeb klientów ostatecznie przegrały z konkurencją, która oferowała produkty i usługi lepiej dostosowane do preferencji nabywców³.

Podsumowując można stwierdzić, że startaegia rozwoju ukierunkowana na klienta wymaga zmiany filozofii działania przedsiębiorstwa z pro-produktowej, pro-technologicznej, czy pro-usługowej na pro-kliencką. Tym samym zachodzą wówczas zmiany w systemach zarządzania, a to z kolei powinno prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Narzędzia wykorzystywane w budowaniu relacji z klientami

Rozważania tej części opracowania warto rozpocząć od wyjaśnienia pojęcia i istoty budowania relacji z klientami. Budowanie relacji z klientami to utrzymywanie dobrych relacji między przedsiębiorstwem a klientem przez lepsze rozpoznanie jego potrzeb i charakterystyk. Budowanie relacji z klientami ma na celu dążenie do zarządzania przyszłością,

¹ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania, AE, Kraków, 1992, s. 20-26.*

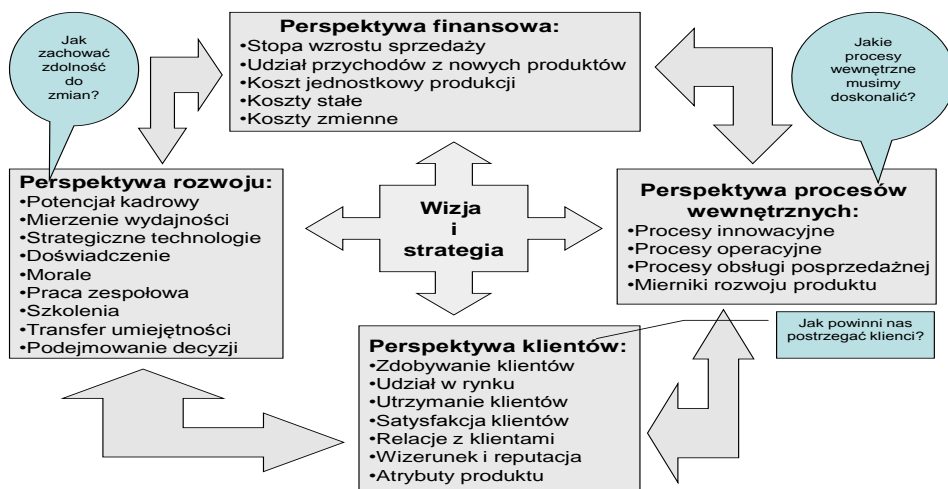
² T. Rust, Ch. Moorman, G. Bhalla, *Zmiana podejścia do marketingu, HBR – Polska, grudzień- styczeń 2010/11.*

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, PWN, Warszawa 2002.*

uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie statusu głównego dostawcy.

Bardzo ciekawym narzędziem realizacji strategii rozwoju jest strategiczna karta wyników (SKW/ZKW) opracowana przez R. Kaplana oraz D. Nortona. Autorzy w swojej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa wypracowali powiązania przyczynowo – skutkowe i wykreowali mapę strategii obejmującą główne relacje zachodzące pomiędzy czterema perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji. Narzędzie to stało się w wielu organizacjach podstawą zarządzania strategią i dlatego często nazywane jest strategiczną kartą wyników⁴.

SKW jest narzędziem dzięki, któremu kierownicy mogą przełożyć wizję i strategię organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Mierniki te są pogrupowane w czterech różnych perspektywach finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Perspektywy wraz ze znaczeniem strategicznym zostały zobrazowane na rysunku 2.



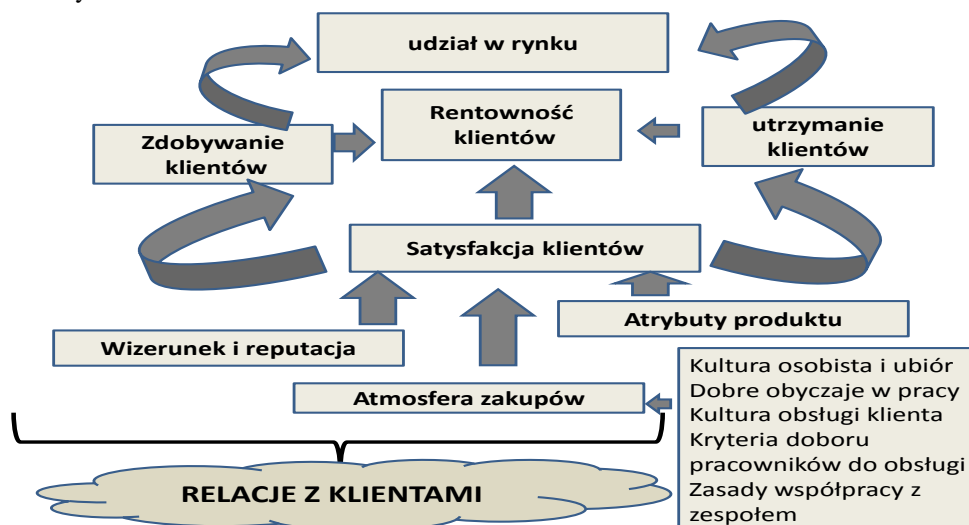
Rys. 2. Tradycyjny i nowy model tworzenia wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jagielska, Ufny i wierny konsument, Media&Marketing, marzec 2010, s. 26-33.

Dla celów niniejszej pracy uwaga zostanie skupiona na perspektywie klienta. Właściwe wykorzystanie mierników perspektywy klienta pozwala na budowanie relacji z klientami. Autorzy SKW identyfikują w perspektywie klienta tekie mierniki jak: udział w rynku, zdobywanie klientów, utrzymanie klientów, satysfakcja klientów oraz rentowność klientów. Dodatkowo autorzy zauważyli, że pojęcie wartości oferowanej klientowi jest odmienne dla poszczególnych gałęzi przemysłu oraz poszczególnych segmentów, niemniej jednak pewne atrybuty determinujące wartość są wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw i podzielić moż-

⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002, s. 9-14.

na je na trzy kategorie: atrybuty produktu, relacje z klientami oraz wizerunek i reputacja⁵. Mierniki te można połączyć w łańcuch relacji przyczynowo skutkowych, który przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Łańcuch relacji przyczynowo skutkowych w perspektywie klienta

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 3 zauważyć można, że satysfakcja klientów na którą składa się wizerunek, atrybuty produktu oraz atmosfera zakupów powoduje, że przedsiębiorstwo zdobywa lub utrzymuje klientów. Klienci tworzą udział w rynku. W łańcuchu przyczynowo skutkowym zauważyć można, że pojawia się rentowność zarówno z zdobytych klientów, jak i tych, których przedsiębiorstwo zdołało utrzymać. Wszystkie elementy składowe łańcucha przyczyniają się do budowy relacji z klientami.

Udział w rynku oznacza jaką część danego rynku opanowało przedsiębiorstwo – wyraża się liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży. Tak np. przedsiębiorstwa posiadające 40% udział to liderzy rynku, 30% to rzucający wyzwania, 20% to naśladowcy oraz 10% to poszukujący luk rynkowych⁶.

Zdobycie rynku mierzy w wartościach względnych lub bezwzględnych tempo w jakim przedsiębiorstwo pozyskuje nowych klientów. Można ich zdobywać przykładowo poprzez szeroko zakrojone akcje marketingowe. Pomiaru dokonuje się poprzez wykorzystanie do obliczeń kosztu inicjatyw marketingowych w przeliczeniu na jednego nowego klienta, udział nowych klientów w przychodach ze sprzedaży, sprzedaż na rzecz nowych klientów w stosunku do kosztów ich pozyskania.

⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002, s. 73-79.

⁶ I.C. MacMallan, L. Selden, *Przewaga jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010.

Bardzo istotne znaczenie ma utrzymywanie dotychczasowych klientów, które obrazuje w wartościach względnych lub bezwzględnych stopień w jakim przedsiębiorstwo utrzymuje stałe relacje z klientami (wskaźniki lojalności). Menedżerowie często narzekają, że zwiększenie zysków jest bardzo trudne jednocześnie posiadają „żyłę złota” w postaci niewykorzystanego potencjału bazy aktualnych klientów. Myślenie o wyszukaniu nowych rynków produktowych, geograficznych, czy przedsiębiorstw do przejęcia jest w sensie strategicznym krótkowzroczne. Wystarczające jest uaktywnienie i wykorzystanie posiadanej bazy danych o klientach, w której znajdują się informacje o niemal wszystkich typach nabywców, jacy istnieją na rynku⁷. Zatrzymanie dotychczasowych klientów jest niezwykle korzystne dla firm oraz tańsze niż pozyskiwanie nowych.

Zarówno utrzymanie dotychczasowych, jak i pozyskanie nowych klientów uzależnione jest od zaspokojenia ich potrzeb. Pomiar satysfakcji dostarcza informacji na temat działania organizacji. Ostatnie badania wykazują, że sprostanie jedynie potrzebom klienta nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu lojalności i rentowności. Na powtórne zakupy przedsiębiorstwo może liczyć tylko wówczas, gdy klienci ocenią swoje wrażenia z kontaktu z firmą jako w pełni i wyjątkowo satysfakcjonujące. Wpływ na ponowne zakupy dokonane przez klientów ma wizerunek i reputacja, atrybuty produktu, a to tworzy relacje z klientami. Atrybuty produktu to moda istniejąca na rynku, cena oraz jakość. Natomiast wizerunek i reputacja są związane z czynnikami niematerialnymi przyciągającymi klienta. Niektóre przedsiębiorstwa poprzez reklamę oraz jakość potrafią rozbudzić lojalność klienta odwołując się nie tylko do fizycznych cech produktu, czy usługi. Nowe spojrzenie na tą problematykę kładzie nacisk na budowanie relacji z klientami obejmujące również wrażenia klientów z kontaktów handlowych z organizacją⁸. Tutaj na uwagę zasługują tekie elementy jak: ubiur, kultura osobista, obyczaje w pracy, kultura obsługi klienta, zasady współpracy z zespołem, czy kryteria doboru pracowników do obsługi klienta. Informacje zwrotne od klientów pochodzące do pracowników pierwszej linii są bardzo cennym źródłem wiedzy na temat zadowolenia klientów. Sukces zależy od tego w jakim stopniu przedsiębiorstwo będzie umiało dotrzeć do klienta i utrzymać go. Wiele przedsiębiorstw nie „dostrzega” tych „widocznych” okazji.

Warto w tym miejscu nadmienić, że ten, któremu udaje się utrzymywać wysoką sprzedaż, jako źródło sukcesu widzi budowanie zaufania klienta. Zdobyć zaufanie klienta i związać go z marką jest bardzo trudnym wyzwaniem. Pierwsze dobre wrażenie wcale nie musi oznaczać trwałego związku klienta z przedsiębiorstwem. Wierność konsumenta jest wartością bezwzględną. W zdobywaniu zaufania mogą pomóc programy lojalnościowe⁹.

Innym narzędziem wykorzystywanym w budowie relacji z klientami jest CRM (zarządzanie relacjami z klientami) lub KCRM (zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami). CRM to zestaw procedur i narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami, jak również jest to część strategii, w której stały kontakt i zadowolenie klientów jest kluczową wartością. Istotną kwestią jest zapewnienie jednolitego systemu we wszystkich procesach biznesowych – od początku procesu sprzedaży poprzez serwis do sporządzania odpowiednich statystyk wykorzystywanych przy tworzeniu portfela produktów. Istotną kwestią jest

⁷ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania, AE, Kraków, 1992, s. 111.*

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, PWN, Warszawa 2002, s. 79-81.*

⁹ M. Koszewski, *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy, HBR-Polska, grudzień – styczeń 2010/11, s. 82.*

fakt, że CRM to zarządzanie relacjami z klientami wspomagane systemami informatycznymi. Systemy CRM służące poprawie relacji z klientami najczęściej oferują¹⁰:

- integrację danych dotyczącą klienta
- udostępnianie spójnych danych klientów w obrębie całej organizacji
- ewidencjonowanie oraz klasyfikacja typów klientów
- rejestracja wszelkich aktywności i działań (spotkania, rozmowy telefoniczne, oferty, korespondencja itd.) wykonywanych w kontekście klienta
- gromadzenie i archiwizacja wszelkich dokumentów, jakie zostały stworzone w kontekście zarządzania z klientami
- planowanie, zlecenie i kontrola zadań
- analizę danych klientów

System CRM to zatem rozwiązanie informatyczne rejestrujące informacje dotyczące kontaktów pracowników przedsiębiorstwa z klientem, pozwalające na zrozumienie ich charakterystyk, a przez to lepsze zrozumienie ich potrzeb¹¹.

Kolejna koncepcja to KCRM, czyli zarządzanie kluczowymi klientami. Pojawienie się tej koncepcji było prawdopodobnie najważniejszym wydarzeniem w ewolucji marketingu od początku lat sześćdziesiątych XXw. Jako naturalne przedłużenie procesu segmentacji rynku pozwala na rzeczywistą integrację działów marketingu, sprzedaży oraz obsługi klienta, umożliwia jasne określenie priorytetów przedsiębiorstwa, planowanie gospodarki zasobami i efektywne ich wykorzystanie¹². Warto w tym miejscu wyjaśnić pojęcie kluczowy klient, które trudno jest jednoznacznie określić. Jeśli powiemy kluczowy klient to¹³:

- największy klient, zrodzi się pytanie – czy wiesz kto będzie klientem w przyszłości?
- ten, którego nie wolno utracić – czy zrobisz wszystko by zadowolić klienta nawet jeśli nie przynosi Ci to korzyści lub nawet generuje straty?
- ten, który będzie źródłem przyszłych dochodów – co z bieżącymi dochodami?
- ten, któremu należy zapewnić najlepszą obsługę – innym nie trzeba?

Takich prób zdefiniowania kluczowego klienta można byłoby przytoczyć więcej. Nie jest możliwe jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia, gdyż zależy ono od rodzaju rynku, aspiracji, osiągnięć, działań konkurencji i wielu innych. Niemniej jednak w teorii każdy pojedynczy potencjalny klient jest segmentem rynku. W rzeczywistości przedsiębiorstwa muszą się skupić na wybranych segmentach rynku, w których mogą, według własnej oceny zademonstrować szczególne umiejętności oraz potrafią utrzymać stałą pozycję konkurencyjną. W takim rozumieniu kluczowi klienci muszą być dostępni i mieć potencjał, który pozwoli na osiągnięcie celów firmy. Należy tu również nadmienić, że pod pojęciem zidentyfikowanego segmentu rozumieć należy klienta mającego adres i nazwę¹⁴.

Podsumowując stwierdzić można, że w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i ilo-

¹⁰ K. Siatka, *Warsztaty – narzędzia marketingowe*, www.kwkwwk.

¹¹ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, s. 334-350.

¹² K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, OE, Kraków 2002, s. 19-20.

¹³ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, OE, Kraków 2001, s. 18.

¹⁴ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, OE, Kraków 2002, s. 24.

ści klientów wykorzystywane mogą być różne narzędzia w budowaniu relacji z klientami. Skutecznym narzędziem jest strategiczna karta wyników, która może być z powodzeniem wykorzystywana w przypadku małych przedsiębiorstw. Warto tutaj zwrócić uwagę, że w małych przedsiębiorstwach do sprawnego zarządzania klientami wystarczą notatki i „głowa” ekspedientki/ekspedienta lub właściciela. W tym przypadku osoba obsługująca zna dobrze klienta, jego przyzwyczajenia, preferencje może więc zaoferować interesujący klienta produkt. Sytuacja jest bardziej złożona w przypadku większych przedsiębiorstw. W tym przypadku konieczne jest wykorzystanie narzędzi informatycznych i tutaj skuteczne wsparcie zapewniają systemy CRM. Zmieniające się otoczenie, warunki konkurencji, a przede wszystkim świadomi swojej niezależności i znaczenia konsumenci to wybrane powody, dla których poszczególne firmy wdrażają programy lojalnościowe. Jest ona rodzajem więzi konsumenta i pracownika z marką.

4. Budowanie relacji z klientami w małym przedsiębiorstwie (na przykładzie cukierni „Magdalena”)

Jak wspomniano w powyższych rozważaniach inna jest specyfika budowania relacji z klientami w małym i dużym przedsiębiorstwie. Dla celów niniejszego opracowania badania empiryczne zostały przeprowadzone w małym przedsiębiorstwie (cukierni „Magdalena”). Analiza empiryczna składała się z trzech etapów. W etapie pierwszym przeanalizowano czy badane przedsiębiorstwo prowadzi politykę pro kliencką. W etapie drugim dokonano anlizy mierników z perspektywy klienta w badanym przedsiębiorstwie. Etap trzeci obejmował analizę wyników i formułowanie wniosków.

Cukiernia „Magdalena” działa na rynku myślenickim od 1957 roku i zatrudnia 20 osób. Powody dla których zainteresowało nas budowanie relacji z klientami w tym przedsiębiorstwie to:

- jest to przedsiębiorstwo, które się rozwija,
- jest to przedsiębiorstwo, które wykorzystuje nowe technologie i szkoli pracowników,
- jest to przedsiębiorstwo, które umiejętnie monitoruje otoczenie,
- duże znaczenie właściciele przywiązują do kultury organizacyjnej i stylów kierowania,
- właściciele tworzą stabilne systemy motywacyjne.

W pierwszym etapie w analizowanym przedsiębiorstwie sprawdzono, czy przedsiębiorstwo prowadzi politykę pro kliencką. Wykorzystano do tego kwestionariusz K. Burnetta, a wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Polityka prokliencka w cukierni Magdalena

	5	4	3	2	1
Przedsiębiorstwo kieruje się opiniami klientów	X				
W pracy z klientami można liczyć na pomoc działu marketingu					X
Pracownicy działu produkcji biorą pod uwagę potrzeby klientów	X				
Reklamacje są zawsze rozstrzygane na korzyść klienta	X				

Klientom łatwo współpracuje się z przedsiębiorstwem		X			
Struktura organizacyjna pozwala zaspokajać potrzeby klientów	X				
System informacyjny jest tak zaprojektowany by dostarczać danych o klientach				X	
Potrzeby klientów są znane w przedsiębiorstwie	X				
Kierownictwo poświęca klientom wiele czasu		X			
Przedsiębiorstwo ma jasne cele i strategie relacji z klientami		X			
Liczba punktów	25	12		2	1
Wartość całkowita	40 pkt				

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008. 5(zawsze); 4 (często); 3 (czasem); 2 (rzadko); 1 (nigdy).

Analizując dane zawarte w tabeli 1 stwierdzić można, że analizowane przedsiębiorstwo w strategii działania jest zorientowane na klienta. Świadczą o tym wyniki powyżej 30 punktów. Nisko została oceniona pomoc działu marketingu w parcy z klientami oraz posiadanie systemów informacyjnych dostarczających informacji o klientach. W pierwszym przypadku wynik dlatego jest niski, ponieważ w przedsiębiorstwie nie ma działu marketingu. Jeżeli chodzi o systemy informacyjne to właściciel dlatego ocenił je nisko bo zauważa, że są one nie efektywne. W planach na przyszłość w cukierni mają zostać wprowadzone systemy informatyczne wspomagające systemy informacyjne.

Po uzyskaniu zadowalającego wyniku dotyczącego polityki przedsiębiorstwa w dużym stopniu zorientowanej na klienta, w drugim etapie badań analizowano mierniki perspektywy klienta strategicznej karty wyników. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Mierniki perspektywy klienta SKW w cukierni Magdalenka

	5	4	3	2	1
Czy przedsiębiorstwo mierzy:					
• w jakim stopniu utrzymuje klientów					X
• w jakim stopniu zdobywa klientów					X
• satysfakcję klientów					X
• rentowność klientów					X
Czy przedsiębiorstwo dba o wizerunek		X			
Czy marka jest rozpoznawalna		X			

Czy w budowaniu relacji z klientami wykorzystywane są:					
• atrybuty produktu					
cena		X			
moda	X				
jakość	X				
• atmosfera zakupów					
bezpośrednia komunikacja klient/firma	X				
umiejętne reagowanie na opinie klientów	X				
ubiór	X				
kultura osobista obsługi		X			
Czy są określone ogólne zasady postępowania w określonych sytuacjach		X			
Czy w przedsiębiorstwie są wdrożone systemy informatyczne					X
Czy wykorzystuje się dane statystyczne (dt. zmian na rynku)					X
Czy oferowane są bonusy stałym klientom			X		
Czy funkcjonują w przedsiębiorstwie programy lojalnościowe					

Źródło: opracowanie własne, 5(zawsze); 4 (często); 3 (czasem); 2 (rzadko); 1 (nigdy).

Mierniki zostały pogrupowane i analizując dane zawarte w tabeli 2 zauważyć można, że wysoko oceniona została atmosfera zakupów. Relacje z klientami w dużym stopniu są budowane poprzez bezpośrednią komunikację pomiędzy pojedynczym klientem a przedsiębiorstwem. Decydujące znaczenie odgrywają tutaj pracownicy pierwszej linii (ekspedientki), którzy szybko reagują na opinie klientów.

Analizując obszar kultury obsługi klienta w cukierni stwierdzić należy, że zatrudnione ekspedientki mają bogatą wiedzę dotyczącą typologii i osobowości klienta, starają dostosować się do wymogów klienta posiadają cechy, które pozwalają im przystosować się do środowiska, jak również potrafią w umiejętny sposób rozwiązać problem (np.: reklamacje).

Kolejny obszar to kultura osobista zatrudnionych osób do obsługi klienta oraz ubiór. W analizowanym przedsiębiorstwie właściciel zwraca na to uwagę i dba, aby ten obszar był dopracowany. Poprzez style kierowania, które są odpowiednio dobrane wszyscy zatrudnieni pracownicy w cukierni mają wyuczone pewne nawyki oraz postawy, na szczególną uwagę zasługuje kultura osobista ekspedientek, gdyż to ich udział jest duży w kształtowaniu wartości kontaktów z klientami. Ekspedientki są miłe, uprzejme, wyrozumiałe dla wszystkich klientów i cierpliwe. Jeśli chodzi o ubiór to wszyscy pracownicy mają firmowe stroje z logiem. Osoby obsługujące ubrane są w czarne spodnie, białe koszulki z logiem na rękawie, żółte fartuszki z logiem oraz daszki z logiem w kolorze fartuszków. Ubiór stanowi ważny element, który przyciąga wzrok klienta i tworzy wizerunek przedsiębiorstw.

Główne normy moralne, to określone ogólne zasady postępowania w określonych sytuacjach oraz dostrzeganie przez pracowników cukierni w każdym kliencie indywidualności. Przez takie zachowanie można w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby klienta.

Analizując wykorzystywane mierniki w cukierni zauważyć można, że w przedsiębiorstwie nie mierzy się satysfakcji klienta, rentowności, utrzymywania dotychczasowych klientów oraz pozyskiwania nowych. Jak stwierdził właściciel nie dokonuje się tych pomiarów ponieważ nie jest to sprawa łatwa i tak naprawdę nie jest to potrzebne. Również nie widzi potrzeby wdrażania programów lojalnościowych, może wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jest małe, ale posiada ugruntowaną pozycję konkurencyjną. Właściciel również za-

uważa, że nie ma wdrożonych systemów informatycznych a bez nich tworzenie programów lojalnościowych jest niemożliwe. W ocenie właściciela ważne jest utrzymywanie określonej wielkości sprzedaży bo to świadczy o tym, że potrzeby klientów są zaspokajane. Według właściciela na relacje z klientami w dużym stopniu wpływa obsługa klienta, atmosfera w sali sprzedaży, jak i słodki upominek od firmy w Dzień św. Walentego, św. Mikołaja, czy darmowe lody dla dzieci w dniu ich święta. W badanym przedsiębiorstwie dba się, aby pracownik był przyjaźnie nastawiony do otoczenia, ekspedientki są dobrze zorganizowane, pomagają sobie wzajemnie, w przedsiębiorstwie panuje dobra atmosfera pracy oraz opanowane są pewne reguły zachowań. W analizowanej cukierni w budowaniu relacji z klientami wykorzystuje się następujące zasady:

- wywrzeć dobre wrażenie na kliencie poprzez ubiór, dbałość o higienę, stan zdrowia, słownictwo, ton w jakim się mówi, zachowanie;
- skierowanie dużej uwagi na poprawność języka;
- uprzejmość i rada zachęcaj do zakupów;
- panuj nad emocjami;
- słuchaj tego co mają do powiedzenia klienci;
- okazuj szacunek klientowi bez względu na to jaka jest jego osobowość;
- zainteresuj się ofertą produktową.

W przeprowadzonej analizie empirycznej zapytano również klientów o ocenę relacji przedsiębiorstwa z klientami. Respondenci odpowiadali na pytania ankietowe. W wyniku przeprowadzonych badań klienci stwierdzili, że istotne znaczenie ma dla nich atmosfera zakupów, która w cukierni „Magdalenka” jest tym czynnikiem, który przyciąga na kolejne zakupy. Konsumenci wysoko ocenili ekspedientki. Również nie bez znaczenia jest dla nich marka, którą przedsiębiorstwo posiada. Respondenci stwierdzili, że jest to przedsiębiorstwo z tradycjami, wyroby są wysokiej jakości, a ich produkcja oparta jest na starodawnych recepturach.

Podsumowując rozważania tej części opracowania stwierdzić można, że budowanie relacji z klientami w cukierni „Magdalenka” w dużym stopniu oparte jest na informacjach pochodzących od ekspedientek. Z tych względów ich współdziałanie w tworzeniu wartości dla klienta jest bardzo duże. Relacje z klientami budowane są poprzez atmosferę zakupów, budowanie zaufania oraz docenianie zakupów przez bonusy. Niemniej jednak nie wszystko w analizowanym przedsiębiorstwie zasługuje na pochwałę. W przedsiębiorstwie należałoby wdrożyć mechanizmy pozwalające na gromadzenie wiedzy dotyczącej klienta oraz powinny zostać wdrożone systemy informatyczne wspomagające system obsługi klienta (np.: szybki dostęp do danych przy wypisywaniu faktur, szybsze reagowanie na potrzeby klientów)

5. Podsumowanie

Warunki zmieniającego, szybkiego i nieprzewidywalnego otoczenia sprawiają, że w przedsiębiorstwach doszło do zmian postrzegania celów dla jakich ono powstało. Współcześnie działające przedsiębiorstwa muszą zrezygnować ze sprzedaży na rzecz budowy długotrwałych relacji z klientami. Uczynić to można poprzez bezpośrednią komunikację pomiędzy pojedynczymi klientami a przedsiębiorstwem¹⁵. Prowadzenie polityki

¹⁵ T. Rust, Ch. Moorman, G. Bhalla, *Zmiana podejścia do marketingu*, HBR – Polska, grudzień- styczeń 2010/11, s. 62-63.

proklienckiej ma bardzo duży wpływ na rozwój przedsiębiorstwa oraz poprawę pozycji konkurencyjnej. Budowanie relacji z klientami jest tym elementem, który zapewnia przedsiębiorstwu sukces. Działanie takie nie jest jednak łatwe i szybkie. Relacje z klientami są budowane w długim okresie czasu i stanowią część strategii przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonych analiz literatury oraz badań można wyciągnąć wniosek, że budowanie trwałych relacji z klientami zwiększa efektywność i skuteczność organizacji. Istotną rolę we współpracy z klientem odgrywają pracownicy pierwszej linii i to właśnie oni powinni być szkoleni w zakresie kultury obsługi klienta. Zarządzanie zorientowane na klienta powinno obejmować wszystkie dziedziny i sfer działalności w firmie. Przewaga konkurencyjna może szybko zniknąć, ale najważniejsza jest umiejętność wykrywania zmian w potrzebach klienta i szybkie reagowanie na nie. Warto w tym miejscu nadmienić, że dobrze zbudowany i wdrożony system informacyjny usprawni dostęp do potrzebnych informacji, co pozwoli zaspokoić w pełni potrzeby wszystkich klientów. Wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie pozwoli na szybszą identyfikację klientów. Nowymi narzędziami wspomagającymi zarządzanie relacjami z klientami jest CRM lub KCRM.

Podsumowując stwierdzić można, że każde przedsiębiorstwo bez względu na sektor w jakim działa i jego specyfikę powinno budować trwałe relacje z klientami. Polityk przedsiębiorstwa zorientowana na klienta pozwoli mu generować zyski, które mogą być reinwestowane w dalszy rozwój. Wykorzystanie wiedzy o kliencie ma decydujące znaczenie w budowaniu programów lojalnościowych, które to wpływają na relacje klient – przedsiębiorstwo. Przywiązanie, wierność, zaufanie i emocjonalna więź klientów z firmą może powstać tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo dowie się, kim są jego klienci, jakie mają zainteresowania i dlaczego wybierają jego produkty. Wiedza o kliencie powinna być zatem podstawą do budowania długotrwałych relacji z konsumentami.

6. Literatura

- [1] Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, OE, Kraków 2002.
- [2] Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, OE, Kraków 2001.
- [3] Jagielska A., *Ufny i wierny konsument*, Media&Marketing, marzec 2010.
- [4] Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
- [5] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002.
- [6] Koszewski M., *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy*, HBR-Polska, grudzień – styczeń 2010/11.
- [7] MacMallan I.C., Selden L., *Przewaga jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010.
- [8] Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, AE, Kraków, 1992.
- [9] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- [10] Rust T., Moorman Ch., Bhalla G., *Zmiana podejścia do marketingu*, HBR – Polska, grudzień- styczeń 2010/11.
- [11] Siatka K., *Warsztaty – narzędzia marketingowe*, www.kwkkwk.

Streszczenie

W coraz większym stopniu przedsiębiorstwa w strategii rozwoju zwracają uwagę na klienta. Zadowolony klient staje się celem współczesnych przedsię-

biorstw bo to właśnie od niego zależą zarówno zyski przedsiębiorstwa, jak również jego możliwości rozwojowe. Zarówno w marketingu, jak i zarządzaniu coraz częściej uwaga zostaje skupiona na budowaniu relacji z klientami. W nieniejszym opracowaniu wyjaśniono rolę jaką odgrywa klient w przedsiębiorstwie. Został przedstawiony tradycyjny i nowy pogląd tworzenia wartości. Uwaga została również skupiona na narzędziach wykorzystywanych w budowaniu relacji z klientami (SKW, CRM, KCRM). Pozwoliło to na określenie różnic w budowaniu relacji z klientami w małych oraz dużych przedsiębiorstwach. W ostatniej części opracowania przeprowadzono analizę empiryczną małego przedsiębiorstwa, zostały wskazane elementy budujące relacje z klientami oraz wskazano obszary wymagające zmiany.

Słowa kluczowe: rozwój, zmiana, relacje z klientami, programy lojalnościowe, SKW.

CREATING RELATIONS WITH CLIENTS ACCORDING TO SMALL ENTERPRISES DEVELOPMENT

Summary

It is more often seen, that enterprises in their development strategies pay attention to clients. Satisfied client, who is responsible for company's profits and development, is the main goal of contemporary enterprises. Both marketing and management more often focus on building relations with clients. The authors analyze the role of clients in enterprises development. Both the new model of value formation and the old one were presented. The article focus on the tools, which were used to build appropriate relations with clients (SKW, CRM, KCRM). It helped to point out the differences between building relations with clients in small and large enterprises. The last part of the study deals with empirical analyses of the small enterprise. The elements of building relations with clients as well as needed areas of changes were indicated.

Keywords: development, change, relations with clients, loyalty programmes, SKW.

Translated by Magdalena Gorzelany- Dziadkowiec, Julia Gorzelany-Plesińska

MAGDALENA GORZELANY - DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: gorzela@uek.krakow.pl

JULIA GORZELANY - PLESIŃSKA

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

e-mail: j.gorzelany-plesinska@ur.krakow.pl

