

Anna Marcinek, Alicja Rogoż, Krystyna Sieniawska

Politechnika Rzeszowska

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W WYBRANYCH FIRMACH PODKARPACIA

1. Wstęp

Jednym z istotnych wyzwań, przed którym stoją współczesne przedsiębiorstwa, jest budowanie strategii ukierunkowanej na klienta. Stałość nabywców, ich przywiązanie do firmy, marki i produktu są oznaką prestiżu przedsiębiorstwa i gwarancją jego bezpieczeństwa.

Intensywna konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest przetrwać na silnie rywalizującym i globalizującym się rynku. Ich kluczowym problemem jest nie tylko pozyskanie nowych klientów, lecz także umiejętność zatrzymania dotychczasowych. Budowanie zaufania i trwałego przywiązania klientów do firmy staje się podstawą tworzenia przewagi nad konkurentami. Firmy poszukują nowych metod komunikacji z rynkiem opierającej się na budowaniu lojalności z klientem. Wyrazem tego są różne programy lojalnościowe. Ich opracowanie i implementacja to sformalizowany i długotrwały proces. Dlatego większość małych firm stosuje system działań prolojalnościowych.

Główny nurt rozważań zawartych w artykule stanowi ocena poziomu lojalności klientów względem świadczonych usług przez dwie firmy: bank oraz spółkę specjalizującą się w technologiach internetowych. W przeprowadzonych badaniach starano się wykazać czynniki wzmacniające przywiązanie klientów do firmy oraz bariery utrudniające podjęcie decyzji o rezygnacji klientów z ich usług.

W pozyskaniu informacji posłużono się dwoma metodami badań. W przypadku banku była to ankieta bezpośrednia, którą objęto stuosobową grupę klientów. Dobór próby miał charakter nielosowy i został przeprowadzony z wykorzystaniem metody doboru jednostek typowych. Kwestionariusz ankiety składał się z 14 pytań oraz metryczni pozwalającej określić strukturę zbiorowości.

Natomiast w firmie Ideo w badaniu wykorzystano technikę wywiadu głębinowego. Kryterium doboru respondentów była długoletnia współpraca z firmą. Na tej podstawie wyodrębniono 10 firm, z których następnie wyodrębniono 3 respondentów, prezentując ich opinie w artykule.

2. Lojalność klienta wobec firmy

Nowoczesne trendy w zarządzaniu przedsiębiorstwem zakładają, że skuteczność rynkowa firm uzależniona jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowanie długofalowych relacji firmy z klientem w celu zwiększenia jego lojalności. Centralnym elementem w tym podejściu staje się klient oraz komunikacja z nim [4, s. 76]. Rosnąca konkurencja na rynku, gwałtowny postęp w dziedzinie oferowanych produktów i usług sprawia, że rosną również oczekiwania i wymagania jakościowe klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Kluczowym problemem firm staje się nie tylko pozyskanie nowych klientów, ale zatrzymanie zdobytych już nabywców [3, s. 13]. Orientacja prokonsumencka wymaga zbliżenia się do klienta, zainteresowania się jego motywacją, pogłębianiem wiedzy o jego potrzebach, preferencjach itp. Głównym powodem wzmożonego inwestowania w relacje z klientem jest powszechnie postrzegana ograniczona liczba klientów na rynku.

Budowanie zaufania i trwałego przywiązania klientów do firmy staje się podstawą tworzenia przewagi nad konkurentami. Współcześni klienci stają się coraz bardziej krytyczni i wymagający. Kształtowanie pozytywnych relacji z nabywcą stanowi wyzwanie dla wszystkich pracowników firmy. Największą odpowiedzialność za budowanie długotrwałych więzi z klientami spoczywa na najwyższym kierownictwie, które powinno w formułowanej strategii tak deklarować misję firmy, aby identyfikowali się z nią nie tylko pracownicy, ale również klienci. Zorientowanie na klienta polega na identyfikowaniu jego potrzeb, które mają charakter dynamiczny, spełnieniu wymagań i oczekiwań oraz monitorowaniu jego satysfakcji [2, s. 74].

Lojalność klienta wobec firmy oznacza skłonność do systematycznego oraz częstszego korzystania z usług lub ponownego zakupu produktów danej firmy w długim okresie. Z prowadzonych badań wynika, że zdobycie lojalnego klienta kosztuje mniej niż pozyskanie nowego [9, s. 25]. Ponadto lojalny klient pozyskuje dla firmy nowych klientów, prezentując jej pozytywny obraz, jak również zachęcając innych do zakupu.

Przedsiębiorstwa w celu wzmocnienia więzi z klientem stosują specjalne programy lojalnościowe. Ich celem jest podtrzymanie zainteresowania klienta produktami firmy i samą firmą, a także utwierdzanie go w przekonaniu o słuszności dokonanego wyboru. Głównym kluczem do utrzymania lojalności klienta powinno być zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań, a także traktowanie go w sposób zin-

dywidualizowany. Klient powinien być postrzegany jako inwestycja dla przedsiębiorstwa, gdyż jest źródłem długotrwałych korzyści.

Proces budowania lojalności klienta ma charakter długotrwały, polegający na wytworzeniu emocjonalnej więzi dzięki zaangażowaniu obydwu stron. Pozyskanie lojalnego klienta, według M. Pluty-Olearnik [6, s. 249] obejmuje pięć etapów:

- obsługę – kontakt z anonimowym klientem sprowadza się do tzw. jakości technicznej. Lojalność klienta jest niewielka, istnieje możliwość zmiany usługodawcy w przypadku korzystniejszej oferty;
- doradztwo – silniejsze zorientowanie firmy na potrzeby i oczekiwania klienta, wzrost jakości obsługi klienta i zainteresowania klientem;
- opiekę – podejmowane działania mają charakter aktywny i zindywidualizowany. Fachowość personelu i jego zainteresowanie klientami zapewniają wysoką jakość techniczną i funkcjonalną usługi. Klient wyraźnie odróżnia usługę od ofert konkurencji, a decyzja rezygnacji z kontaktu z firmą jest znacznie trudniejsza;
- partnerstwo – powstanie osobistych więzi z klientem. Firmy podejmują liczne programy indywidualnej obsługi, których jakość musi dorównać oczekiwaniom klienta. W takiej sytuacji trudno zerwać kontakty z firmą;
- przywiązanie – budowa trwałych związków między firmą a klientem. Jakość usługi jest najważniejsza i wynika z dogłębnego poznania oczekiwań i potrzeb klienta.

Proces pogłębiania lojalności klientów i zdobywania ich sympatii wiąże się z przestrzeganiem określonych zasad [5, s. 44]:

- w kontaktach ze stałym klientem należy zwracać się do niego w sposób pozwalający mu odczuć, że nie jest osobą anonimową;
- każdą osobę należy traktować indywidualnie;
- każdą osobę należy uznać za najważniejszego klienta;
- należy inicjować kontakty z klientem i okazać mu gotowość do pomocy;
- powinno się wykazywać zainteresowanie, cierpliwość i przyjazną atmosferę w kontaktach z klientem;
- profesjonalna obsługa – krótki czas oczekiwania i realizacji usługi.

Troska o klienta i przywiązanie go do marki firmy staje się istotnym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nawet miernikiem jego powodzenia na rynku. Na wzrost zadowolenia i satysfakcji klienta ze świadczonych usług wpływają kompetencje, mentalność i uprzejmość pracowników [1, s. 104]. Współczesny klient staje się coraz bardziej świadomy, a zarazem krytyczny w swoich opiniach o firmie. Oczekuje od personelu pomocy w kompleksowym i kompetentnym rozwiązywaniu problemów. Ten bezpośredni kontakt pracowników firmy z klientem w znacznym stopniu kształtuje lojalność klientów [7, s. 75].

Programy lojalnościowe mają na celu nie tylko utrzymanie stałych klientów firmy, ale także zwiększenie intensywności korzystania z oferowanych produktów lub usług oraz sprzedaż krzyżową dodatkowych produktów. Firmy coraz częściej

sięgają po tzw. miękkie korzyści w postaci specjalnego rodzaju komunikacji z uczestnikami programu, dodatkowych usług lub wielu innych przywilejów [8, s. 46]. Korzyści te podtrzymują zainteresowanie klienta, nadają programowi pełną głębię. Powodują u klientów poczucie przynależności do elitarnej grupy użytkowników danej marki. Miękkie korzyści wpływają także na unikalność stosowanego programu.

Stosowanie sformalizowanych procedur w postaci programów lojalnościowych dla wielu małych i średnich firm jest przedsięwzięciem zbyt pracochłonnym i kosztownym. W kształtowaniu przyjaznych kontaktów z klientami firmy stosują wybrane działania prolojalnościowe.

3. Przyczyny wzmacniania więzi klienta z bankiem

Umiejętność zatrzymania dotychczasowych klientów oraz sprzedaż dodatkowych produktów staje się dla banków tradycyjnym warunkiem sukcesu. Zwiększenie lojalności klientów wynika z kilku następujących powodów [9, s. 25]:

- utrzymanie dotychczasowych klientów jest znacznie tańsze niż pozyskanie nowych;
- lojalni klienci są z reguły mniej wrażliwi na zmiany cen usług finansowych;
- lojalność klientów daje bankowi więcej czasu na podejmowanie działań w odpowiedzi na każdy atak ze strony konkurencji;
- posiadanie stabilnego grona klientów ułatwia sprzedaż krzyżową produktów finansowych;
- lojalni klienci przekazują pozytywną opinię o banku innym osobom.

W prowadzonych badaniach dotyczących banku o ograniczonym regionalnym zakresie działalności podjęto próbę określenia przyczyn skłaniających stałych klientów do utrzymania trwałych relacji z wybranym bankiem. W analizowanej grupie respondentów wyodrębniono osoby korzystające z usług banku w okresie: mniej niż jeden rok (15%), od 1 roku do 3 lat (25%) oraz powyżej trzech lat (60%). Trzecią 60-osobową grupę potraktowano jako klientów utożsamiających się z badanym bankiem, charakteryzujących się stosunkowo wysoką lojalnością. Czynniki, które skłaniały tych klientów do utrzymania więzi z bankiem, kształtowały się następująco (w %):

- szybkość i elastyczność reagowania na potrzeby rynku – 31,
- profesjonalna obsługa (kompetencje personelu) – 26,
- bezpieczeństwo i wiarygodność przeprowadzanych operacji bankowych – 18,
- szybkość i terminowość realizacji operacji – 12,
- skomplikowane, długotrwałe procedury – 7,
- lokalizacja banku – 6.

Klienci banku najbardziej cenią sobie dostosowanie oferty usług bankowych do ich potrzeb oraz wysokie kompetencje personelu (57%). Mniejsze znaczenie przypisują natomiast lokalizacji banku oraz stosowanym procedurom bankowym

(13%). Na utrzymanie przyjaznej relacji klienta z bankiem mają wpływ bezpośrednie kontakty z pracownikami. Do grupy tych czynników zakwalifikowano (w %):

- wiedzę – 37,
- wiarygodność – 23,
- uprzejmość, życzliwość – 19,
- terminowość wykonywania czynności – 11,
- punktualność – 4,
- wiek – 3,
- wygląd zewnętrzny – 3.

Respondenci (37%) uznali, że największą rolę w kontaktach z personelem banku odgrywa wiedza, wiarygodność i życzliwość (41%). Za najmniej istotny czynnik uważali wiek oraz wygląd zewnętrzny.

Na pytanie dotyczące czynników negatywnie wpływających na jakość świadczonych usług uzyskano następujące odpowiedzi (w %):

- niezróżnicowanie w podejściu do klienta – 47,
- opóźnienia w realizacji poleceń (przelewu) – 16,
- nieuprzejmą i niekompetentną obsługę – 13,
- niechęć do pomocy – 9,
- zbyt długie kolejki, czas obsługi – 8,
- zbiurokratyzowane procedury – 7.

Wzrost jakości realizowanych usług bankowych według 47% badanych respondentów jest ściśle skorelowany z indywidualnym podejściem pracowników banku względem każdego klienta. Wiąże się to z komfortem psychicznym, wzrostem zaufania do banku oraz poczuciem bezpieczeństwa w zakresie np. deponowanych środków itp.

W przeprowadzonych badaniach starano się prześledzić również główne przyczyny, które skłoniłyby klientów do ewentualnej rezygnacji z usług banku (tab. 1).

Tabela 1. Przyczyny rezygnacji z usług banku

Przyczyna	Wypowiedzi respondentów (fragmenty)
Kolejki, powolna obsługa	długi czas oczekiwania przy wpłacie lub wypłacie pieniędzy, zbyt duże kolejki, opieszałość obsługi
Gorsze warunki oferty banku	niekorzystne oprocentowanie lokat, wysokie koszty kredytów, trudności z ich uzyskaniem, wysokie opłaty od operacji w porównaniu z innym bankiem, zbyt wysokie prowizje
Niekompetentny, nieprzyjemny personel	zła obsługa, niekompetencja pracowników, nierzetelna informacja, słabe doradztwo, błędy w operacjach
Utrata zaufania do banku	niewłaściwe, niesprawiedliwe opłaty, odmowa udzielenia kredytu, pogorszenie jakości obsługi
Inne przyczyny	bałagan, zmiana dotychczasowych warunków bez informowania klienta, atrakcyjniejsza oferta innego banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przyczyny, które wpłynęłyby na decyzje o zmianie banku, były następujące: nieuprzejmy i niekompetentny personel, pogarszane warunki realizacji usług bankowych, utrata zaufania do banku z tytułu złej jakości świadczonych usług.

Wysoki odsetek stałych klientów banku skłonił do rozważenia barier utrudniających podjęcie decyzji o zmianie banku (tab. 2).

Tabela 2. Bariery utrudniające podjęcie decyzji o zmianie banku

Wyszczególnienie
Kłopotliwe i czasochłonne procedury zmiany banku
Korzystanie z kredytów na preferencyjnych warunkach
Niechęć do zrywania więzi z pracownikami banku oraz z samym bankiem (długoletnia współpraca)
Utrata historii kredytowej klienta
Ograniczenie korzyści przy zmianie banku oraz brak gwarancji, że warunki w nowym banku nie ulegną zmianie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzone badania wykazały, że rezygnacja z usług banku wiąże się z czasochłonną procedurą, a w trakcie załatwiania formalności może dojść do pominięcia np. stałych płatności. Istotne znaczenie dla klientów ma możliwość korzystania z preferencyjnych kredytów oraz (dzięki długoletniej współpracy) zdobycie tzw. historii kredytowej ułatwiającej uzyskanie kredytu na korzystniejszych warunkach. Ponadto klienci cenią sobie bliskie relacje z personelem banku, możliwość korzystania z doradztwa i wszelkiej pomocy. Klienci uważają, że ewentualne korzyści z tytułu zmiany banku są niewielkie. Badany bank nie stosuje w swojej działalności sformalizowanych programów lojalnościowych, aczkolwiek w jego relacjach z klientami można dostrzec działania prolojalnościowe i specjalne warunki cenowe (zniżki, rabaty); stosowane są punkty premiowe, które stanowią podstawy przyznawania nagród, upominków, organizuje się loterie z nagrodami dla klientów o wysokich depozytach, rozdawane są okolicznościowe upominki, życzenia świąteczne itp.

4. Kształtowanie relacji z klientami w firmie Ideo

Przykładem przedsiębiorstwa, które w swoich działaniach stawia na długotrwałą więź z klientem, jest firma Ideo (dawniej Kapitał Plus). Firma działa na rynku technologii internetowych od 1999 r. i ma swoją główną siedzibę w Rzeszowie. Dynamiczny i systematyczny rozwój opierał się na atrakcyjnej ofercie najnowszych rozwiązań zapewniających klientom kompleksową obsługę z zakresu technologii internetowych. Gwarancją wysokiej jakości i profesjonalnych produktów są pracownicy o wysokich uzdolnieniach, kreatywności i doświadczeniu w branży internetowej.

Priorytetem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest współpraca z klientami i dostosowanie oferty do ich indywidualnych potrzeb. Każdy klient traktowany jest w szczególny sposób, ma poczucie osobistej więzi z pracownikami firmy, a jego potrzeby są dla firmy najważniejsze. Osobami odpowiedzialnymi w firmie za relacje z klientami są tzw. kierownicy projektów. Każdy klient ma swojego kierownika projektu, z którym kontaktuje się w trakcie realizacji zamówienia.

Współpraca z klientem rozpoczyna się od analizy jego potrzeb. Do każdego klienta przed rozpoczęciem współpracy wysyłany jest *brief*, w którym zawarte są szczegółowe pytania dotyczące jego oczekiwań związanych z realizacją zamówienia. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi i po przeprowadzonych indywidualnych rozmowach z kupującym przygotowywany jest wstępny projekt funkcjonalny. Po jego akceptacji pracownicy firmy przystępują do realizacji projektu. W tym okresie utrzymywany jest stały kontakt z klientem, mający na celu jak najlepsze dopasowanie projektu do wymagań nabywcy. Po wdrożeniu projektu i przeszkoleniu klienta w zakresie jego obsługi relacja z klientem jest nadal podtrzymywana, a zaprojektowane narzędzie biznesowe jest ciągle rozwijane m.in. poprzez modyfikację systemu, wprowadzanie nowych funkcji, okolicznościowe zmiany grafiki (np. przed świętami).

Firma stosuje także działania wzmacniające przywiązanie do przedsiębiorstwa, które polegają głównie na wysyłaniu klientom prezentów i życzeń na święta oraz życzeń okolicznościowych np. z okazji urodzenia dziecka, imienin itp. Pracownicy firmy zawsze starają się, aby więź z klientem była silna i spersonalizowana.

Dzięki indywidualnemu podejściu do każdego klienta firma postrzegana jest jako bardziej przyjazna i profesjonalna. O jakości usług przez nią realizowanych świadczą wystawione przez zadowolonych klientów referencje [10]: dyrektor ds. handlowych Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka SA tak opisuje relację z Ideo: „Współpracę z firmą Ideo rozpoczęliśmy w maju 2002 r. i trwa ona do dziś. Doświadczenie oraz wiedza pracowników firmy wraz z aktywną komunikacją między naszymi firmami to główne elementy, które pozwalają ocenić Ideo na bardzo wysokim poziomie. (...) Ideo to zespół profesjonalistów, którzy idealnie łączą wiedzę oraz doświadczenie w celu zaoferowania Klientowi optymalnych rozwiązań”. Natomiast dyrektor ds. marketingu Przedsiębiorstwa Produkcji Lodów „Koral” we współpracy z Ideo ceni szczególnie zaangażowanie pracowników podczas realizacji ich projektu.

Klienci firmy to głównie przedsiębiorstwa oraz instytucje administracji publicznej z obszaru województwa podkarpackiego. Obecnie firma Ideo świadczy usługi dla ponad trzystu organizacji, z których aż 75% jest powiązanych z nią wieloletnimi relacjami, niekiedy sięgającymi początku jej działalności.

Firma Ideo zadaje sobie sprawę z tego, że jej najcenniejszym zasobem są właśnie klienci i dokłada wszelkich starań, aby ich zatrzymać, ponieważ zadowolenie klientów i ich przywiązanie do firmy jest miernikiem sukcesu. Opinie zadowolonych klientów są dla firmy najlepszą reklamą, a ich rekomendacje powodują wzrost zainteresowania wśród potencjalnych nabywców.

5. Podsumowanie

Budowanie relacji z klientami stanowi złożony i długotrwały proces. Szczególną rolę w kształtowaniu więzi z klientami odgrywają pracownicy. Ich kompetencje, profesjonalizm, kompleksowa obsługa wpływa na wzrost zadowolenia i satysfakcji ze świadczonych usług, a w konsekwencji decyduje o lojalności i przywiązaniu klientów do firmy w dłuższym okresie. Potwierdziły to przeprowadzone w banku badania ankietowe oraz wywiad z pracownikami spółki Ideo.

Ponadto z analizy ankiet wynika, że klienci są szczególnie wrażliwi na brak zindywidualizowanego podejścia w obsłudze oraz niską jakość realizowanych usług.

Wzmocnienie pozytywnych relacji z klientami, ich jakości firmy mogą osiągnąć przez rozszerzenie oferty usług, kompletną obsługą i doradztwo oraz dopracowanie programów lojalnościowych. Lojalni klienci stają się obecnie najcenniejszym miernikiem sukcesu firm na rynku.

Literatura

- [1] Bugaj J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
- [2] Coates Ch., *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, Wyd. PSB, Kraków 1996.
- [3] Garczarczyk J., *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, AE, Poznań 2000.
- [4] Grzegorzczak W., *Lojalność klientów indywidualnych wobec banku*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 4.
- [5] Kałużny S., Kałużna H., *Bankowiec & Klient*, Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze KWANTUM, Warszawa 1996.
- [6] Pluta-Olearnik M., *Jakość usług bankowych a lojalność klienta*, AE, Poznań 2000.
- [7] Reinartz W., Kumar V., *Błędy w zarządzaniu lojalnością klientów*, „Harvard Business Review” 2003, nr 3.
- [8] Rudawska E., *Budowanie lojalności klienta*, „Bank” 2003, nr 6.
- [9] Szczepaniec M., *Lojalność klientów banków w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 1.
- [10] www.ideo.pl/pl/firma/referencje/.

FORMING RELATIONS WITH CUSTOMERS IN CHOSEN COMPANIES OF PODKARPACKIE PROVINCE

Summary

The article presents considerations relating to forming relations with customers in two companies. The role of personnel has been shown in strengthening the ties with customers and the importance of pro-loyalty actions.