

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

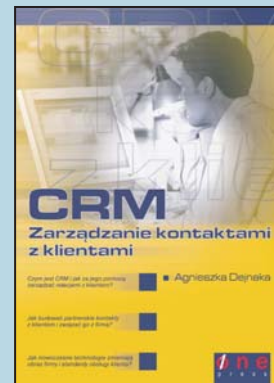
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami

Autor: Agnieszka Dejnaka

ISBN: 83-7197-864-2

Format: B5, stron: 186



firma działająca w realiach początku XXI wieku staje przed wieloma wyzwaniami. Jednym z nich jest płynna wymiana informacji z wszystkimi klientami firmy. Tradycyjne metody przestają wystarczać – coraz częściej obszar działalności nawet małych firm, obejmuje kontrahentów z całego świata. Jak wykorzystać nowoczesne technologie, aby efektywnie zarządzać wszystkimi kontaktami, przechowywać dane w sposób umożliwiający łatwy do nich dostęp i zapewnić błyskawiczną reakcję na wszelkie sygnały od klientów? Odpowiedzi na te i inne pytania, czytelnik odnajdzie w niniejszej książce.

Dowiesz się między innymi:

- Czym jest CRM i jak za jego pomocą zarządzać relacjami z klientem?
- Jak budować partnerskie kontakty z klientem i związać go z firmą?
- Jak WAP, UMTS, telefonia komórkowa, Internet, intranet, extranet czy telewizja interaktywna zmieniają obraz firmy i standardy obsługi klienta?

Autorka jest pracownikiem Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów, a także współwłaścicielką firmy zajmującej się aplikacjami internetowymi, e-marketingiem oraz strategiami sieciowymi. W swojej książce prezentuje wiedzę zdobytą w praktyce, dzięki czemu będziesz mógł:

- Poznać tajemnicę utrzymania klienta i zaprzyjaźnienia się z nim.
- Sprawdzić, czy marketing partnerski jest rozwiązaniem dla Twojej firmy
- Potraktować klienta nie tylko jako osobę dokonującą zakupu, lecz jako element struktury firmy, ukierunkowanej na właściwe relacje z klientem.
- Wykorzystać marketing w nowych technologiach i budowaniu relacji z klientem.
- Posiąść umiejętność wykorzystywania technologii w procesie sprzedaży produktów i usług.
- Poznać, jak Internet, WAP, telefonia komórkowa oraz pozostałe technologie służą komunikacji z klientem oraz pomagają w poszczególnych etapach procesu sprzedaży.
- Dowiedzieć się, jak wdrożenie systemu CRM pomaga w zbieraniu i przetwarzaniu informacji o kliencie, umożliwia odpowiednią jego obsługę oraz organizację firmy w celu właściwego przepływu danych.

Spis treści

Wstęp	Rozwój technologii a zadowolenie klienta	5
	Obsługa klienta	5
	Gdzie w tym wszystkim jest KLIENT?.....	6
Rozdział 1.	Marketing relacji, czyli jak zrobić z klienta partnera	7
	1.1. Rozwój marketingu	7
	1.2. Marketing relacji	13
	1.3. Klient jako twój partner — i co dalej?	24
	1.4. Marketing wewnętrzny	30
Rozdział 2.	Technologie IT w marketingu	33
	2.1. Internet.....	33
	2.2. Handel elektroniczny	41
	2.3. Marketing internetowy	56
	2.4. Elementy internetowego marketing-mix	63
	2.5. Kanały dystrybucji.....	83
	2.6. Strategie cenowe w Internecie.....	88
Rozdział 3.	Nowoczesne technologie IT	91
	3.1. Przegląd wybranych nowych technologii.....	91
	3.2. Działania marketingowo-handlowe przy użyciu pozostałych technologii	96
Rozdział 4.	System CRM	109
	4.1. Podstawowe właściwości systemu CRM	109
	4.2. Elementy systemu CRM.....	116
Rozdział 5.	Projekt komunikacji z klientem	149
	5.1. Firma produkcyjno-handlowa (sprzedaż i serwis komputerów)	149
	5.2. Firma edukacyjna — wirtualna nauka języka angielskiego	162
Bibliografia		171
Skorowidz		179

Rozdział 1.

Marketing relacji, czyli jak zrobić z klienta partnera

1.1. Rozwój marketingu

1.1.1. Geneza rozwoju marketingu

Marketing relacji, inaczej zwany marketingiem skierowanym na klienta albo marketingiem partnerskim powstał na wskutek zmian zachodzących na rynku. Zmiany te były związane głównie z nowym postrzeganiem klienta i jego potrzeb. Nie wystarczyło już bowiem stwierdzenie, że klient kupuje dany produkt lub go nie kupuje. Potrzebna stała się analiza tego, czego pragnie i będzie pragnął w przyszłości. Klient stał się jednostką najważniejszą dla firmy — jako określona osoba nie zaś jako element segmentu grupy docelowej. Jednak marketing partnerski nie skupia się na samym kliencie i jego potrzebach — dochodzą do tego relacje firmy z dostawcami, pośrednikami oraz relacje wewnątrz firmy.

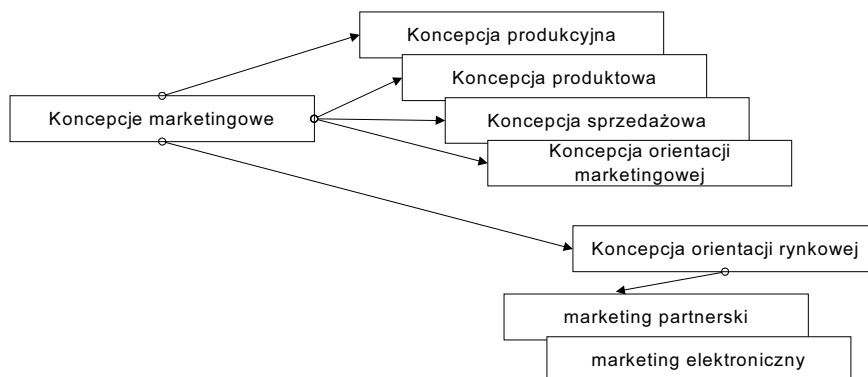
Aby dobrze zrozumieć koncepcję działań partnerskich należy przyjrzeć się rozwojowi marketingu i zmianom, jakim ulegał rynek. Termin *marketing* pochodzi od angielskiego słowa *market* i oznacza szeroko pojęty rynek. Studia nad marketingiem zostały rozpoczęte w latach 20 i były związane z rozwojem gospodarczym i szerokim gronem nabywców wytwarzanych produktów. Masowa produkcja i konsumpcja — są nierozdzielnie związane z początkami marketingu. Wraz z rozwojem i zmianami na rynku następowały zmiany w pojmowaniu marketingu. Sposób kierowania firmą, spojrzenie na potencjalnego nabywcę oraz dostosowywanie produktów i usług do potrzeb klienta zmieniały się w czasie. Dostosowywano działania marketingowe do zmian rynkowych i rosnących potrzeb klienta.

Koncepcje marketingowe od okresu powstania do dnia dzisiejszego to:

- koncepcja produkcji,
- koncepcja produktu,
- koncepcja sprzedaży,

- koncepcja orientacji marketingowej,
- koncepcja orientacji na rynek.

Rysunek 1.1.
Zmiany
w koncepcjach
marketingowych



źródło — opracowanie własne na podstawie danych z: wg Adam Wiśniewki, „Marketing”, PWN, 1997

Koncepcja produkcyjna

Rynek był bardzo chłonny, nabywcy kupowali wszystkie produkty dostępne na rynku. Faza opierała się na założeniu, że konsumenci preferują produkty o najniższej cenie. Firmy koncentrowały się na celach i możliwościach firmy, zmniejszając koszty produkcji oraz obniżając koszty produktów. Faza istniała do początku lat 20.

Koncepcja produktu

Określała, że konsumenci preferują produkty użytkowe, funkcjonalne, o wysokiej jakości. Firmy zmierzały do stałego udoskonalania produktu nie zwracając uwagi na zmieniające się potrzeby nabywców. Faza zakończyła się na początku lat 30.

Koncepcja sprzedażowa

Związana jest z kryzysem gospodarczym lat 30. Koncepcja ta kładła nacisk na promocję i dystrybucję danego produktu. Nabywcy przestali dokonywać dużych zakupów. Konkurencja na rynku stale rosła i powstawały problemy ze sprzedażą nadwyżek produkcyjnych. Faza trwała do końca lat 50.

Koncepcja orientacji marketingowej

Była pierwszą kompleksową strategią działania firmy na rynku, skierowaną na klienta. Istotą działań było założenie, że firma ma na celu zidentyfikowanie i kształtowanie celów nabywców. Firmy rozpoczęły pierwsze poważne starania o klienta. Ważne stało się, co kupuje klient i co zapragnie kupić w przyszłości.

Koncepcja orientacji rynkowej

Firmy rozpoczęły różnorodne działania w celu zdobycia i utrzymania klienta. Informacja stała się ważnym środkiem służącym do osiągnięcia określonych celów strategicznych.

W koncepcji orientacji rynkowej można wyróżnić takie działania, jak:

- *marketing partnerski,*
- *marketing elektroniczny (z wyróżnieniem internetowego).*

Marketing elektroniczny przenosi poszczególne narzędzia marketingu tradycyjnego na grunt Internetu i technologii elektronicznych. Nazwą marketing elektroniczny określa się działania marketingowe na podłożu nowoczesnych technologii, takich jak WAP, Internet, telefonia komórkowa, wideokonferencje, telewizja interaktywna, nośniki CD, intranet i ekstranet. Realizacja koncepcji marketingowych — ceny, promocji, produktu i dystrybucji — ma na celu zwiększenie sprzedaży (korzyść dla firmy) oraz satysfakcję klienta (korzyść dla klienta). Firma dąży do maksymalnego zysku, który można osiągnąć jedynie dzięki zadowoleniu klientów i ich przywiązaniu do firmy.

Marketing elektroniczny to działania mające na celu zintegrowanie dotychczasowych działań z nowymi technologiami w celu zwiększenia atrakcyjności oferty i zadowolenia klienta.

Głównym celem marketingu elektronicznego jest zwiększenie atrakcyjności oferty i ułatwienie jej zapamiętania dzięki nowym możliwościom związanym z przekazem informacji i prezentowaniem oferty w sposób multimedialny, czyli za pomocą połączenia różnych technik wizualnych i dźwiękowych. E-marketing, ujawniający się w promowaniu, sprzedaży i dystrybucji produktów, wymaga od sprzedawców większej dbałości o poziom satysfakcji odbiorców. Można to osiągnąć poprzez odpowiednie dobieranie elementów marketingu-mix, dobrze rozbudowaną komunikację z klientem oraz ciągłe badanie jego potrzeb.

Marketing partnerski to wg M. Rydla i C. Ronkowskiego „(...) koncepcja zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie”.

Marketing relacji to wykorzystanie informacji o kliencie, otoczeniu zewnętrznym i partnerach handlowych do zwiększenia zysków firmy.

Tradycyjny marketing coraz mniej wystarcza do realizacji celów przedsiębiorstw. Konkurencja agresywnie atakuje, szybko naśladować lub wdrażając nowości. Produkty są podobne, a częste promocje cenowe zmniejszają zyski. Klient w wielu momentach nie ma powodu do okazywania lojalności wobec wybieranych marek. Na tym tle marketing partnerski staje się ważnym sposobem umacniania pozycji konkurencyjnej. Dobrze prowadzone działania marketingu *one to one* skutkują ograniczeniem kosztów, skoncentrowaniem się na najważniejszych klientach, poznaniem ich, nauczeniem się ich preferencji, a przede wszystkim podniesieniem poziomu zadowolenia z produktów i usług. To z kolei prowadzi do zbudowania trwałej bazy lojalnych klientów i podniesienia bariery przejścia do konkurencji. Punkt ciężkości działań marketingowych przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji na zbudowanie więzi z firmą weryfikowanej długotrwale utrzymaniem klienta.

Poza tym oprócz zaspokajania potrzeb i wymagań swoich klientów firmy interesują się również nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkiem dostawców, potencjalnych pracowników firmy, pośredników i wpływowymi instytucjami.

1.1.2. Koncepcja marketingu-mix

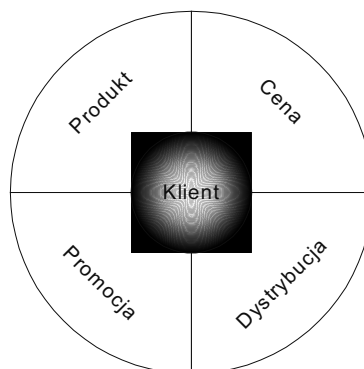
Działania marketingowe to konieczność takiego połączenia ze sobą kilku środków, aby uzyskać optymalne korzyści dla firmy i klienta. Zbiór instrumentów stosowanych do realizacji określonych celów marketingowych określa się terminem *marketing-mix*. Termin ten został wprowadzony w latach 60. przez Naila Bordena. Porównał on marketingowe działania firmy do działań szefa kuchni. Trzeba bowiem tak dobrać poszczególne środki marketingowe, aby końcowy efekt realizował postawione cele. Podobnie szef kuchni musi dobrać odpowiednie składniki żywnościowe i przyprawy, zmiksować je (połączyć w określonych proporcjach i ilościach), aby uzyskać określoną potrawę.

Narzędzia marketingu-mix to:

- *produkt,*
- *promocja,*
- *cena,*
- *dystrybucja.*

Rysunek 1.2.

*Elementy
e-marketingu-mix*



źródło — opracowanie własne

W koncepcji orientacji rynkowej ważne jest dopasowanie działań marketingu-mix do potrzeb rynku z uwzględnieniem rynku internetowego i marketingu relacji. Charakterystyka narzędzi marketingu-mix z podziałem na poszczególne płaszczyzny przedstawia się następująco.

Produkt

Produkt określany jest jako połączenie atrybutów i wartości (materialnych i niematerialnych). Podlegają one ocenie nabywcy i decydują o tym, czy dokona on zakupu. Oddziaływanie produktu związane jest z polityką wprowadzania nowego produktu na rynek, badania jego jakości oraz modyfikacji.

Podłoże marketingu relacji. Produkt musi w pełni odpowiadać potrzebom klienta. To klient jest „projektantem” produktu lub usługi. Zadaniem firmy jest wyprodukowanie takiego produktu, aby klient chciał go kupić. Nadrzędną rolę ma klient, celem firmy jest więc zbieranie informacji o jego potrzebach. Każda firma współpracuje z innymi firmami

w fazie powstawania produktu. Współpraca musi być korzystna dla wszystkich podmiotów a celem jej powinno być zdobycie i zatrzymanie klienta.

Pracownicy powinny brać czynny udział w tworzeniu produktu — to oni są pierwszymi jego testerami i ich opinie są opiniami ważnymi dla firmy. Dodatkowo pracownicy poprzez stały pośredni lub bezpośredni kontakt z klientami mają stały dostęp do informacji o produkcie.

Podłoże internetowe. Produkt trzeba przenieść w realia internetowe i narzędzia multimedialne muszą zastąpić możliwość dotykania i oglądania produktu. Zaistnienie marki produktu to czasami zaistnienie produktu wyłącznie w Internecie (produkt technologiczny, usługa internetowa itp.) lub uzupełnienie produktu sprzedawanego na tradycyjnym rynku o elementy elektronicznej informacji (opisanie szczegółów produktu, umieszczanie gwarancji i umów itp.).

Także dokładny opis elementów produktu rozszerzonego pozwala na przekonanie klienta, że produkt jest wiarygodny. Możliwość otrzymania wersji demonstracyjnych produktu (w przypadku produktów elektronicznych, np. słowników multimedialnych czy programów) spowodowała, że są one nadal głównymi produktami sprzedawanymi w Internecie.

Podłoże informacyjne. Informacje określają, które cechy produktu odpowiadają, a które nie odpowiadają oczekiwaniom klientów. Projektowanie produktu rozpoczyna proces komunikacji z nabywcą i trwa przez cały okres używania produktu i jego modyfikacji. Oprócz danych o produkcie klient może w Internecie przekazać inne ważne dane: opinie o użyteczności produktu, spostrzeżenia dotyczące jakości usługi, uwagi odnoszące się do prezentacji produktu w Internecie oraz sugestie. Oprócz tego dana informacja jest najczęściej jawna — korzystają z niej zarówno przedstawiciele firmy, jak i inni klienci.

Cena

Cena jest sumą pieniędzy, którą nabywca musi zapłacić sprzedawcy w zamian za otrzymanie korzyści (produktu lub usługi). Działania związane są z ceną produktu lub usługi, warunkami płatności, rabatami itp.

Podłoże marketingu relacji. Cena musi być dostosowana do indywidualnego klienta. Każdy klient powinien mieć określony profil cenowy produktów, które jest w stanie kupić. Należy dostosować ceny produktów i wzajemnych usług do możliwości klientów; konieczne jest stałe badanie cen przez pracowników firmy oraz informowanie osób odpowiedzialnych za wycofywanie zamówień o rezygnacji z zakupu ze względu na cenę i utracie klientów.

Podłoże internetowe. Oddziaływanie na rynek za pomocą ceny jest szczególnie elastyczne na rynku internetowym. Umiejętne wykorzystanie tego narzędzia pozwala przyciągnąć uwagę klienta oraz skłonić go do zakupu. Obniżenie kosztów produktu jest możliwe dzięki skróceniu kanałów dystrybucji oraz zmniejszeniu kosztów promocji masowej. Konkurencyjność cen oraz możliwość otrzymania aktualnego cennika skłoniły klientów do nawiązania kontaktów z firmami, podobnie jak fakt, że klient ma możliwość szybkiego przejrzania oferty cenowej konkurencji i porównania cen, co oszczędza jego czas w trakcie poszukiwania najtańszego produktu. Nie zawsze jednak cena

jest najważniejsza, co wynika z dodatkowych korzyści, jakie klient może otrzymać (pragnie on uzyskać jak najwięcej korzyści, a zatem firma musi wykorzystać możliwości Internetu, aby udowodnić, że jej oferta wyróżnia się na tle konkurencji).

Podłoże informacji. Dokonanie kalkulacji ułatwia określenie przez klientów potencjalnej ceny, jaką mogliby zapłacić za usługę lub produkt. Można ocenić elastyczność popytu. W Internecie najczęściej tego rodzaju informacje uzyskuje się w sklepach internetowych, gdzie w wyszukiwarce klient określa przedział cenowy danego produktu, informując o swoich potrzebach i zarazem chęci wydania określonej sumy pieniędzy na określony produkt.

Dystrybucja

Dystrybucja obejmuje zagadnienia związane z kanałem dystrybucji, pośrednikami i logistyką.

Podłoże marketingu relacji. Klient musi mieć możliwość otrzymania produktu w dogodnym dla siebie czasie. Zaufanie klienta do firmy to głównie zaufanie związane z terminowością dostaw i jakością obsługi.

Podłoże internetowe. Dystrybucja jest najmniej rozwiniętym narzędziem marketingu internetowego, co wynika z braku potrzeby budowania sieci pośredników w Internecie. Klient ma możliwość bezpośredniego zamawiania i otrzymywania produktu od producenta bez względu na miejsce pobytu obu stron. Wirtualne miejsce transakcji umożliwia także dostępność produktu o dowolnej porze dnia i nocy, z dowolnego miejsca na świecie. Transport i dostawa mogą być dogodne dla klienta i dopasowane do jego potrzeb. Ze względu na przedłużony okres dostawy produktu (przesyłka kurierska) firma musi dokładnie informować o jej warunkach (czas dostawy, opcje wyboru, gwarancje) oraz utrzymywać stały kontakt z klientem poprzez e-mail w celu informowania, na jakim etapie realizacji jest zamówienie. Firma tym samym bierze na siebie odpowiedzialność za dostarczenie (w stanie nienaruszonym) produktu, z możliwością jego zwrotu, gdyby nie spełnił oczekiwań.

Podłoże informacji. Informacje dotyczą głównie sposobu dostarczania towaru. Wybór przez klienta sposobu otrzymania produktu lub usługi określa jego preferencje. Sprawdzanie, jakie czynniki wpływają na wybór danego rodzaju dostawy (e-mail, poczta zwykła, poczta natychmiastowa — *servisco*) jest ważnym etapem komunikacji — dzięki temu firma może określić, czy nie ma to wpływu na mniejszą ilość zakupów dokonywanych drogą elektroniczną.

Promocja

Promocja obejmuje działania związane z komunikacją z klientem. Promocja obejmuje takie działania jak: reklamę, sponsoring, *public relations*, promocję bezpośrednią.

Podłoże marketingu relacji. Działania promocyjne mają na celu zainteresowanie klienta produktem i firmą. Reklama musi być dobrze opracowana informacyjnie i skierowana do określonego klienta, a nie — jak wcześniej — do grupy klientów. Pracownicy powinni być na bieżąco informowani o promocjach i powinni mieć możliwość informowania o nich klientów.

Podłoże internetowe. Wykorzystanie działań promocyjnych w sieci (prezentacja produktu, sponsoringi, próbki — demo, gadzety — wygaszacze ekranu i gry, banery reklamowe) pozwala klientowi odnieść wrażenie, że jest pod stałą opieką firmy, a tej zależy nie tylko na sprzedaniu swojego produktu, ale także na zadowoleniu klienta i przywiązaniu go do firmy. W dziedzinach, w których szybko zmieniają się technologie, przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek internetowy wykorzystanie narzędzi marketingu jest ważnym elementem działania firmy. Rynek taki charakteryzuje się bowiem dużą konkurencją, łatwością porównania ofert oraz szybkim dostępem do wszystkich produktów z danego sektora branżowego.

Klient, wybierając daną firmę, musi zostać zainteresowany produktem lub usługą, mieć potrzebę zakupu, skorzystać z oferty przedsiębiorstwa oraz po dokonaniu zakupu utrzymywać kontakt (lojalność i zadowolenie klienta). Intensywność działań marketingowych w Internecie musi być duża, a sama kampania marketingowa — ściśle zaplanowana i określona. Stała kontrola wyników działań i ich modyfikacja zapewniają firmom istnienie w globalnym wirtualnym świecie i wyróżnianie się na tle konkurencji.

Podłoże informacji. Informacja umożliwia nowe spojrzenie na kampanie promocyjne w sieci i modyfikację działań. Znaczący wpływ ma także na kampanie łączone, obejmujące Internet oraz dodatkową promocję na rynku standardowym (np. kupony drukowane na drukarce mogą nie być realizowane we wszystkich punktach sprzedaży detalicznej, zła informacja, brak regulaminy itp.)

1.2. Marketing relacji

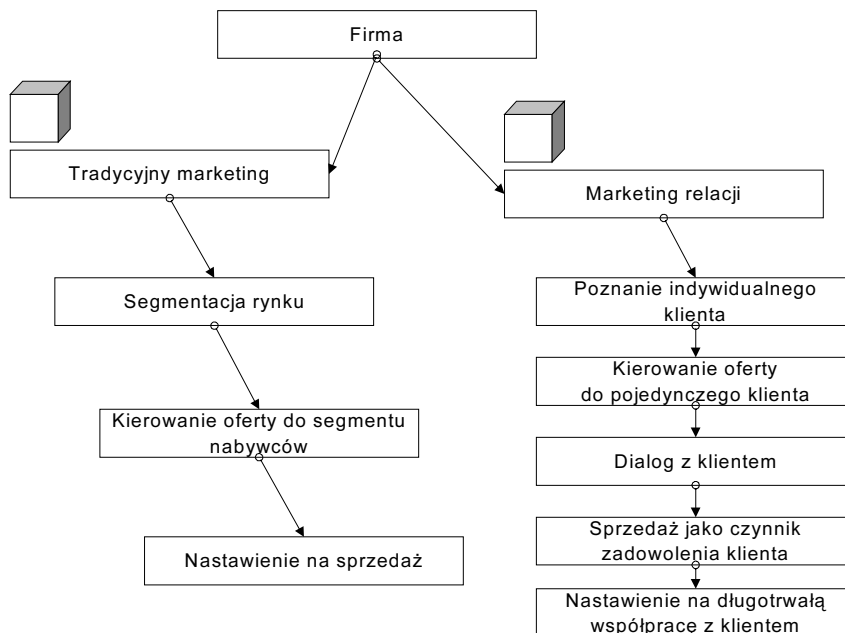
1.2.1. Klient jako najwyższa wartość w firmie

Tradycyjny marketing opiera się przede wszystkim na statystycznej segmentacji klientów, którzy są grupowani w oparciu o podobne cechy takie jak: wiek, wykształcenie, zarobki, styl życia lub zachowania zakupowe. Wybrany docelowy segment jest wówczas zawsze anonimowy, mamy jedynie dokładny obraz statystycznego przedstawiciela danej grupy. Brak informacji o poszczególnych klientach ma wpływ na wybór narzędzi promocyjnych. Działania skierowane do wybranej grupy są anonimowe, reklama, promocje, nawet mailingi opatrzone imieniem i nazwiskiem adresata mają identyczną treść, bo niewiele wiemy o jego indywidualnych preferencjach. Masowe działania są często bardzo kosztowne, gdyż nie ma możliwości zróżnicowania klientów i przygotowania specjalnych akcji dla tych najwartościowszych.

Tradycyjny marketing coraz bardziej nie wystarcza dla realizacji celów przedsiębiorstw. Klient w wielu momentach nie ma powodu dla okazywania lojalności wobec wybieranych marek. Na tym tle marketing partnerski staje się ważną propozycją umacniania pozycji konkurencyjnej. Dobrze prowadzone działania marketingu *one to one* skutkują ograniczeniem kosztów, skoncentrowaniem się na najważniejszych klientach, poznaniem ich, nauczeniem się preferencji, a przede wszystkim podniesieniem ich poziomu zadowolenia z produktów i usług. To z kolei prowadzi do zbudowania trwałej bazy lojalnych klientów i podniesienia bariery przejścia do konkurencji.

Rysunek 1.3.

Różnice pomiędzy marketingiem tradycyjnym i partnerskim



źródło — opracowanie własne

Marketing partnerski opiera się na poniższych założeniach:

- tworzenie nowej wartości dla klienta oraz jej podział między producenta i klienta.
- przyznaje główną rolę indywidualnym klientom nie tylko w procesie zakupu, lecz także podczas określania rodzaju korzyści (dotychczas rolę tę odgrywało przedsiębiorstwo, które wybierało ją i dostarczało w określonej formie, nazywanej przez nie „produktem”); zasadą marketingu partnerskiego jest udział klienta w tworzeniu najcenniejszej dla siebie korzyści; zatem wartość tworzy się wspólnie z klientem, a nie dla klienta;
- wymaga od przedsiębiorstwa, zgodnie ze strategią zorientowania na klienta, zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi tak, aby tworzyły one wartość, jakiej oczekuje klient;
- gwarantuje trwałą współpracę między nabywcą a sprzedawcą, dzięki czemu działania marketingowe są prowadzone w czasie rzeczywistym;
- pozwala ocenić klientów na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych w całym okresie aktywności nabywczej, a nie według pojedynczych transakcji przeprowadzonych przez konsumentów czy klientów instytucjonalnych (stawiając na pierwszym miejscu wartość zakupów dokonanych w okresie aktywności nabywczej klientów, marketing partnerski umożliwia tworzenie z nimi trwałych i coraz ściślejszych więzi);
- pomaga stworzyć łańcuch partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli z dostawcami, pośrednikami i akcjonariuszami (każde ogniwo łańcucha uczestniczy w tworzeniu takiej wartości

W przypadku firm posiadających wiele oddziałów czy lokalizacji, jak na przykład banki, okazuje się, że jednostki cieszące się większym wskaźnikiem lojalności radzą sobie lepiej w kluczowych dziedzinach, cenionych przez klientów, niż filie z mniejszym wskaźnikiem. Oddziały, które nie utrzymują standardów, tracą klientów na rzecz konkurencji. Wskaźniki lojalności klientów i wskaźniki atrakcyjności są wypadkową percepcji wartości oferty względem konkurencji.

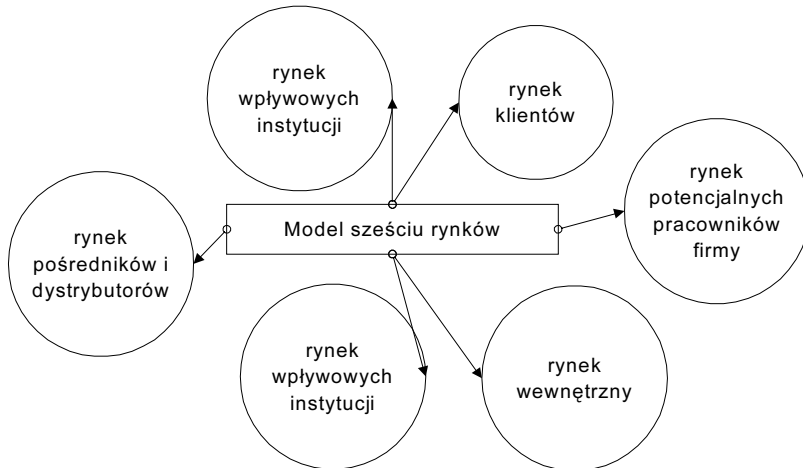
Model sześciu rynków

Martin Christopher, Adrian Payne i David Ballantyne stworzyli rozbudowaną, opisową definicję składającą się z następujących istotnych elementów:

1. Firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Punkt ciężkości działań marketingowych przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji na dążenie do zbudowania więzi klienta z firmą, weryfikowanej jego długoletnim utrzymaniem.
2. Firmy zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb i wymagań swoich klientów interesują się również nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkiem dostawców, potencjalnych pracowników firmy, pośredników i wpływowych instytucji. Rynki zewnętrzne również przykuwają uwagę firmy.
3. Jakość, obsługa klienta i marketing są ze sobą nierozzerwalnie związane. Marketing relacji koncentruje się właśnie na zintegrowaniu tych trzech elementów i uruchomieniu ich połączonego działania, wykorzystując efekt synergii.

Pierwszy i drugi aspekt definicji objaśnia tzw. *model sześciu rynków*¹. Stanowi on uproszczoną formę, za pomocą której prezentowane są cel, zakres i natura marketingu relacji. Tym samym nie są zidentyfikowane indywidualne, szczegółowe relacje i partnerzy, albowiem są one specyficzne i odmienne w zależności od czasu i sytuacji. Analizowany model identyfikuje sześć obszarów rynku, stanowiących poszerzony obszar, na którym firma może prowadzić działania marketingowe. Powinna ona rozpatrzyć prowadzenie marketingu na sześciu głównych rynkach, dla których należy opracować szczegółowe plany marketingowe. Każdy z rynków reprezentuje płaszczyznę rozważań marketingu relacji i wymaga zbudowania stosownych relacji z firmą, które w konsekwencji mogą bezpośrednio lub pośrednio przyczynić się do wzrostu kompleksowej efektywności marketingowej firmy. W pierwszym wydaniu swojej książki autorzy modelu sześciu rynków ogniskowali go na rynkach wewnętrznych. Taki układ podkreślał szczególnie ważną rolę i zadania realizowane za pośrednictwem marketingu wewnętrznego, który powinien integrować i wspierać skutecznie zarządzanie relacjami z innymi partnerami rynkowymi. Podejście to ma swoje racjonalne uzasadnienie, jednakże może ono być interpretowane jako pewne odejście od podstawowej kwestii marketingu, którą niewątpliwie dla wszystkich jest klient. W konsekwencji autorzy dokonali zmiany w swoim modelu i w nowym wydaniu książki w 1994 r. klienci zostali umieszczeni w centrum modelu, co nie powinno budzić już niczyich wątpliwości. Rysunek przedstawia budowę modelu sześciu rynków.

¹ Model oparty na Otto J., „Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie”, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

Rysunek 1.4.*Model sześciu rynków*

*źródło — opracowanie własne na podstawie: Otto J., „Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie”,
Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2001*

Rynki klientów

Model sześciu rynków koncentruje się zatem wokół rynków klientów, które zostały umieszczone w centralnym miejscu proponowanego modelu. Stanowią one główny obszar działań marketingowych. Zamiast nieustannej presji na pozyskanie nowych klientów firmy powinny znacznie więcej uwagi poświęcić zbudowaniu trwałych kontaktów z nabywcami. Firmy powinny zrozumieć, że istniejącym klientom łatwiej jest sprzedać produkty i są oni często zyskowniejsi. Wiele firm główny nacisk kładzie na niższe szczeble, tzn. na zidentyfikowanie tzw. reflektantów, a następnie uczynienie z nich klientów. Zbyt mało uwagi poświęca się bardziej opłacalnym relacjom „wyższym”, tzn. pozyskiwaniu stałych klientów, czyli w rezultacie stronników. Oni powinni stać się rzecznikami firmy i orędownikami jej produktów aż do momentu, w którym ukoronowaniem wzajemnych stosunków klienta i firmy staje się partnerstwo. Pragnąc zaproponować nabywcy dodatkowe produkty różnicujące ofertę, firma musi mieć dokładne informacje na temat zakupów i profilu każdego klienta. W zasadzie jedynym sposobem przesunięcia klienta na najwyższe szczeble drabiny, czyli przekształcenia go w rzecznika i partnera, jest zastąpienie satysfakcji konsumenta jego zachwytem. Stan ten można osiągnąć poprzez zaoferowanie usług przewyższających jego oczekiwania.

Rynki pośredników i dystrybutorów

Najskuteczniejszą formą marketingu jest marketing prowadzony przez samych klientów. Takie podejście eksponuje znaczenie drabiny lojalności i osiąganie jej najwyższych szczebli. Partnerzy — rzecznicy firmy — rekomendują ją i jej produkty. Nie jest to jednak jedyna grupa rekomendujących. Są także odrębne grupy, które mogą rekomendować firmę klientom oraz innym organizacjom. Są to dystrybutorzy, filie i agencje, określane także jako rynek pośredników. Firmy powinny wziąć pod uwagę zarówno istniejących klientów, jak i pośredników, jako potencjalne źródła wpływające na poprawę ich obrotów i zyskowności. Oznacza to potrzebę opracowania planów poprawy relacji z pośrednikami oraz specjalnego programu marketingowego dla tego rynku. Działania te powinny być wsparte określonymi środkami finansowymi.

Należy także obserwować rezultaty i korzyści finansowe po wprowadzeniu programu marketingowego. Niezbędne są tutaj cierpliwość i pewien dystans czasowy, ponieważ nie można oczekiwać natychmiastowych rezultatów. W relacjach między firmą a dostawcami zachodzą fundamentalne zmiany. Długoterminowa, ścisła współpraca z dostawcami może w istotny sposób pomóc przedsiębiorstwu w poprawie pozycji konkurencyjnej na rynku. Współpraca obu im daje szansę na lepszą przyszłość i stawienie czoła globalnej konkurencji.

Rynki potencjalnych pracowników firmy

Przez długie lata rozwoju gospodarki rynkowej kapitał uważany był za najistotniejszy zasób występujący w ograniczonych ilościach. Dziś nie ulega wątpliwości, iż dla firm funkcjonujących na współczesnym rynku najważniejszym ograniczonym zasobem staje się wykształcony, posiadający pożądane umiejętności pracownik. Biorąc pod uwagę tendencje demograficzne, takie jak malejąca proporcjonalnie liczba ludzi młodych, *proces* starzenia się społeczeństw, uświadamiamy sobie, iż ograniczenie tego zasobu wcale nie maleje. Sytuacja ta będzie oznaczała dla wielu firm nasilające się problemy z pozyskaniem pracowników posiadających odpowiednio wysokie kwalifikacje. Chcąc jej przeciwdziałać, przedsiębiorstwa muszą zaprojektować i skierować do potencjalnych pracowników skuteczne, przyciągające oferty. Wymagać to będzie opracowania specjalistycznych programów marketingowych, skierowanych na te rynki.

Rynki wpływowych instytucji

W otoczeniu rynkowym każdego przedsiębiorstwa działa wiele różnorodnych instytucji, które mogą mieć mniejszy bądź większy wpływ na jego funkcjonowanie. Wspólnie tworzą one tzw. *ryunki wpływowych instytucji*. Ich charakter zależy od sektora lub rodzaju branży, w której firma działa. I tak np. przedsiębiorstwa, które sprzedają produkty do budowy różnych typów infrastruktury (np. telefonicznej lub użyteczności publicznej) będą koncentrowały swoje działania na instytucjach państwowych i agendach rządowych. Tę kategorię rynków tworzą także różnego rodzaju instytucje i osoby związane z działalnością finansową, tzn. maklerzy, analitycy, dziennikarze itd. oraz instytucje normalizacji i standaryzacji, grupy polityczne, stowarzyszenia konsumentów, związki zawodowe, ruchy społeczne, instytucje ochrony środowiska itp. Współpraca z tymi instytucjami, oddziaływanie na nie, a nawet (tam, gdzie to możliwe i dopuszczalne) angażowanie się w ich pracę, mogą okazać się niezbędne dla ochrony podstawowej działalności firmy.

Rynki wewnętrzne

W ostatnich latach na popularności zyskuje marketing wewnętrzny, którego przedmiotem są działania marketingowe stosowane wewnątrz firmy. Szczególnego podkreślenia wymagają dwie najważniejsze zasady. Przede wszystkim — każdy pracownik i każdy dział firmy są jednocześnie wewnętrznymi klientami i wewnętrznymi dostawcami.

W marketingu podstawową relację stanowi związek pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. Relacja ta może być jednorazowa lub stała (cykliczna). Podczas pierwszego działania typu sprzedaż-kupno pojawiają się przeciwstawne reakcje. Sprzedawca przekazuje nabywcy produkt i osiąga tym samym zamierzony cel, jakim jest otrzymanie za produkt lub usługę określonej ilości pieniędzy. Natomiast nabywca po transakcji zakupu potrzebuje

potwierdzenia właściwie dokonanego wyboru produktu lub usługi (a tym samym potwierdzenia właściwego wyboru firmy). Jeśli sprzedający poprzestanie na transakcji jednorazowej i nie zapewni klientowi dalszej obsługi posprzedażowej, to ma niewielką szansę, że nabywca stanie się jego stałym klientem. Bardzo dobra jakość produktu lub usługi nie zawsze jest czynnikiem zapewniającym przywiązanie klienta. Musi on czuć się zadowolony z dokonanej transakcji i dokonanego wyboru firmy. W innym przypadku może następnym razem poszukać produktu o podobnej jakości u konkurencji, która zapewni mu dodatkową obsługę i zwiąże go na stałe lojalnością.

Relacja kupno-sprzedaż staje się niewystarczająca dla utrzymania klienta. Potrzebna jest relacja firma-klient, gdzie sam proces sprzedaży jest tylko elementem złożonego budowania stałej więzi z klientem.

Sukcesem dla firmy nie staje się zdobycie klienta i akt sprzedaży, ale zdobycie klienta i utrzymanie go na stałe w gronie swoich klientów.

Relacją staje się układ partnerski firmy z pojedynczym klientem, w której ważnymi elementami są: cel, znajomość klienta, wartość ocena marketingowa, komunikacja oraz aspekt czasowy.

Cel

Celem jest zbudowanie stałej więzi z klientem i przywiązanie go do firmy i oferowanych produktów i usług.

Znajomość klienta

Klient jest jednostką indywidualną. Sprzedawca zna jego potrzeby.

Wartość

Największą wartością firmy jest jego klient. Produkt lub usługa to elementy łączące oba podmioty, ale elementem drugorzędym.

Ocena marketingowa

Działania marketingowe to działania mające na celu satysfakcji klienta. Ilość zadowolonych, lojalnych klientów określa poziom skuteczności działań marketingowych.

Komunikacja

Komunikacja to dialog firmy z pojedynczym klientem. Informacja uzyskana podczas rozmowy jest zapisywana i wykorzystywana w dalszych kontaktach z klientem.

Aspekt czasowy

Długookresowy okres współpracy jest podstawą marketingu relacji. Firma musi wykorzystać wszystkie możliwe środki, aby transakcja z klientem nie była pojedyncza.

W marketingu relacji zmienia się filozofia działania firmy. Nie wystarczy już sprzedać produkt i uzyskać oczekiwany zysk. Należy uzyskać zysk ze sprzedaży, utrzymać klienta

i czerpać kolejne zyski z długotrwałego związku partnerskiego. Zapewnienie stałego grona klientów danych usług lub produktów to równocześnie zapewnianie klientom stałego zadowolenia z wyborów, jakich dokonują.

1.2.2. Rentowność klientów

Pierwszy zakup w danej firmie to pozyskanie klienta. Z reguły nabywcy, którzy skorzystali z usług firmy i są zadowoleni pozostają w niej na stałe. Czy wyższe zakupy pojedynczego klienta tym niższe są koszty jego obsługi? Jednorazowe przyciągnięcie uwagi klienta i jednorazowy zakup są nieopłacalne dla firmy. Na niezadowolonym kliencie, który zakupił produkt może w dłuższej perspektywie firma stracić więcej niż zyskać. Zysk z transakcji jest często niwelowany negatywną informacją o firmie, przekazywaną potencjalnym nabywcom przez niezadowolonego klienta. Natomiast zadowolony klient nawet, jeśli korzysta z usług firmy sporadycznie to jednak rekomendując firmę innym klientom zwiększa zysk firmy.

Długoletni klienci generują wzrastający zysk.

Dodatkowo stali klienci są w stanie przyjąć podwyżki cen. Dla nich bowiem ma większe znaczenie przywiązanie do firmy i zadowolenie z zakupu.

Utrata klientów

Firma powinna zabezpieczyć się przed nadmierną utratą klientów. Jest to sygnał do zmniejszenia się zysków firmy w najbliższym czasie. Można z tego wyciągnąć dwa wnioski:

- klient dostrzega gorszą jakość oferty lub znalazł lepszą ofertę i chce ponieść koszty dodatkowe związane ze zmianą firmy,
- utrata klientów to mniejsze zyski, więc firma musi szybko zapewnić sobie napływ klientów, aby nie utracić płynności finansowej.

Firmy powinny nie tylko badać poziom zadowolenia swoich klientów, ale także zbierać dane od tych nabywców, którzy zmienili ich ofertę na konkurencyjną. Niewiele firm chce stawiać czoła swym słabym stronom. Łatwiej jest im koncentrować się na zdobywaniu nowych klientów niż dbaniu o stałych lub odchodzących.

Nie wszyscy stali klienci są jednakowo rentowni dla firmy. W obrębie tej grupy także należy prowadzić analizę zachowań pojedynczych jednostek. Vilfredo Pareto w 1896 r. opublikował zależność, którą zaobserwował na podstawie przeprowadzonych badań. Dotyczyła ona dzielenia się proporcjonalnie dochodów konsumentów 20/80.

Reguła ta zwana regułą Pareto (zasada 20/80) brzmi następująco: 20% konsumentów dysponuje 80% całkowitych dochodów w społeczeństwie.

W przeniesieniu na firmy oznacza to, że 20% stałych klientów generuje 80% całkowitych zysków firmy. Wysoko zyskownych klientów należy zatem wyciągnąć z całej grupy stałych i szczególnie zadbać o to, aby nie przenieśli się do konkurencji. Segmentacja według kryterium opłacalności klientów ma priorytetowe znaczenie dla każdej firmy.

Przy podziale klientów na poszczególne kategorie ważności (osiąganie przez firmę zysku) używane są następujące instrumenty:

- cykl zysku,
- macierz zysku,
- opłacalność klient — produkt.

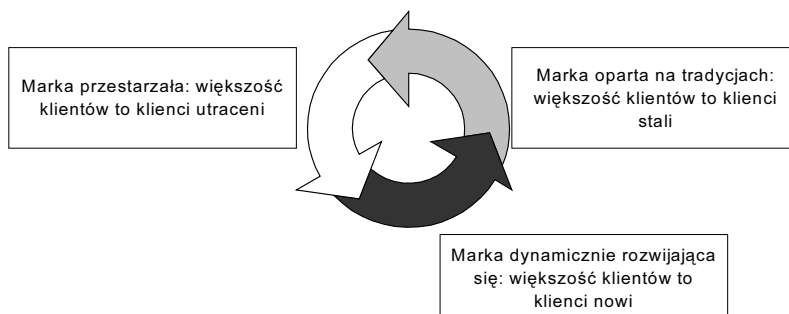
Cykl zysku

To wpływ faz życia klienta na zysk firmy. Klientów można podzielić na trzy segmenty: klientów nowych, stałych, utraconych. Klient kupujący produkt po raz pierwszy staje się klientem nowym. Jeśli dokonał powtórnego zakupu staje się klientem zatrzymanym. Klient, który przestał współpracę z firmą jest klientem utraconym. Zysk firmy jest generowany poprzez klientów nowych i zatrzymanych. Potencjalny zysk (zysk możliwy do osiągnięcia) to zysk, jaki można osiągnąć z utraconych klientów. Oceniany jest na podstawie analizy zakupów dokonywanych przez utraconych klientów w przeszłości. Możemy wyróżnić trzy rodzaje marek:

- Marka oparta na tradycjach — klienci zatrzymani.
- Marka dynamicznie rozwijająca się — klienci nowi.
- Marka przestarzała — klienci odchodzący.

Rysunek 1.5.

Rozróżnianie marek ze względu na posiadanych klientów: klienci nowi, stali, utraceni



źródło — opracowanie własne

Macierz zysku

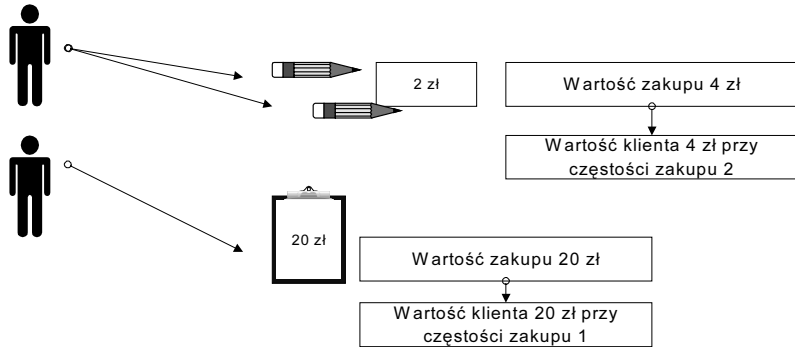
Macierz zysku odzwierciedla procentowy wzrost lub spadek wielkości obrotów przypadający na określone grupy klientów. Macierz możliwego do osiągnięcia zysku podaje, które grupy klientów powodują wzrost, a które spadek obrotów firmy. Jest też rezultatem działań marketingowych firmy.

Opłacalność klient — produkt

Każda firma oprócz klientów posiada gamę produktów, które przynoszą mniejsze lub większe zyski ze sprzedaży. Macierz opłacalności klient — produkt łączy analizę opłacalności klientów z opłacalnością produktów.

Rysunek 1.6.

Oplacalność klienta ze względu na dokonanie zakupu



źródło — opracowanie własne

Jeśli klient kupuje dwa produkty mało dochodowe natomiast drugi kupuje jeden produkt wysoko dochodowy to zysk jest generowany przez drugiego klienta. Jest on bardziej rentowny dla firmy. Za pomocą tego narzędzia można stwierdzić, które produkty są najchętniej kupowane przez nowych klientów, a które przez stałych. Dalsze działania to wycofanie poszczególnych produktów z rynku i podniesienie cen pozostałych.

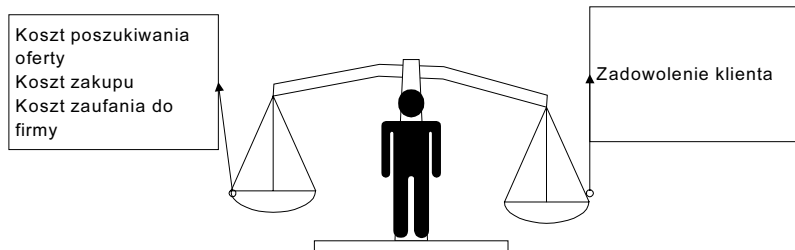
Nie wszyscy klienci firmy mogą być traktowani jednakowo. Wydawanie pieniędzy na klientów niedochodowych jest stratą dla firmy. Działania marketingowe powinny być skoncentrowane na klientach generujących największy zysk. Strata zadowolenia cennych klientów to strata zysków firmy i w przypadku przejścia do konkurencji — zwiększenie jej siły.

1.2.3. Zadowolenie klienta i lojalność

Długoterminowe relacje z klientem zbudowane są na zadowoleniu klienta z dokonanego zakupu. Zadowolenie jest ściśle powiązane z oczekiwaniami klienta przed dokonaniem zakupu. Klient oczekuje od produktu lub usługi określonych cech. Jeśli oczekiwania zostaną spełnione, wówczas następuje faza zadowolenia. Oczekiwania potencjalnego nabywcy są składowymi jego potrzeb, obietnic sprzedawcy, opinii innych posiadaczy produktu oraz informacji o produkcie. Zadowolenie rodzi równocześnie zaufanie do firmy, która staje się wiarygodna i jest postrzegana jako rzetelnie informująca o korzyściach z zakupionego produktu. Zadowolony klient w przyszłości prawdopodobnie dokona ponownego zakupu w danej firmie i nie będzie zadawał sobie trudu zdobywania informacji o innej firmie i jej ofercie.

Rysunek 1.7.

Równowaga pomiędzy zadowoleniem klienta a nakładem pracy włożonej przez klienta w poszukiwanie właściwej oferty



źródło — opracowanie własne

Klient bowiem, wybierając określony produkt, ponosi oprócz kosztów zakupu koszty dodatkowe związane ze stratą czasu na szukanie informacji o produkcie, orientację w procedurze sprzedaży, czasem na nabywanie produktu i uzyskanie bezpieczeństwa związanego z odpowiednią obsługą posprzedażową.

Suma kosztów poniesionych przez klienta musi być zrekompensowana zadowoleniem z nabytego produktu.

Firmy powinny poszukiwać sposobów pomiaru zadowolenia klienta jako wskaźnika przywiązania klienta do firmy. Czym bardziej zadowolony klient, tym mniejsze nakłady finansowe muszą być na niego przeznaczone, aby dokonał następnego zakupu. Większość firm nie stosuje jednak badań satysfakcji klienta. Według badań Wyższej Szkoły Zarządzania Przedsiębiorstwami w Koblencji wynika, że tylko jedna trzecia firm przemysłowych przeprowadza regularnie badania zadowolenia klientów. Wśród firm usługowych wskaźnik sięga jednej drugiej badanych.

Mierzenie zadowolenia klienta to poszukiwanie odpowiedzi na to, jak reaguje on na produkty i usługi firmy, co powoduje wzrost jego satysfakcji, co należy poprawić w ofercie i obsłudze klienta. Nie jest to proste zadanie. Badanie zadowolenia klienta to badanie na poziomie firma — pojedynczy klient, a więc cały proces badawczy musi być dostosowany do branży firmy oraz charakterystyki nabywcy. Badanie musi być poza tym cykliczne — zadowolony z jednej transakcji klient nie oznacza tym samym klienta stale zadowolonego. Analiza satysfakcji musi być przeprowadzana stale — po każdym zakupie lub innym kontakcie klienta z firmą.

Poziom zadowolenia klienta można badać poprzez:

- analizę poziomu sprzedaży,
- analizę utraty klientów,
- analizę reklamacji,
- analizę fałszywych zakupów.

Analiza poziomu sprzedaży

Jest to metoda wykorzystywana, jednak nie wystarcza w pełni do określenia poziomu zadowolenia klienta. Może jedynie dać ogólny pogląd na ilość klientów dokonujących zakupu. Ogólna analiza sprzedaży to sprawdzanie trendu wzrostu lub spadku sprzedaży w określonych okresach. Natomiast na poziomie pojedynczego klienta poziom sprzedaży to analiza ilości transakcji zawartych z danym klientem w określonym czasie oraz wartość pieniężna sprzedanych produktów. Trzeba jednak zadać sobie pytania: czy wysoka sprzedaż oznacza zadowolenie klientów? Czy klient dokonujący stałych zakupów jest zadowolony i pozostanie lojalny wobec firmy w przyszłości? Analiza poziomu sprzedaży nie odpowiada na te pytania jednoznacznie. Wysoka sprzedaż może oznaczać zadowolenie klientów, ale może być także wynikiem wypuszczenia na rynek dobrego jakościowo produktu, wzmoczonych działań promocyjnych w określonym czasie lub obniżek cenowych. Podobnie jest z zakupami cyklicznymi klientów. Mogą być one dowodem satysfakcji klientów, ale także objawem braku czasu na zakup w konkurencyjnej firmie lub przyzwyczajenia. Jednak po pewnym czasie może się okazać, że działania marketingowe w innej firmie spowodują zmianę firmy przez klienta.

Analiza utraty klientów

Analiza utraty klienta jest metodą oceny jego niezadowolenia. Jeśli firma ma zbyt dużo odchodzących klientów, to można założyć, że są oni niezadowoleni z produktów, usług lub obsługi firmy. Gdy ilość stałych klientów ulega zmniejszeniu, to należy na bieżąco analizować informację, dlaczego tak się dzieje. Czy klient jest niezadowolony z obsługi? Czy produkty nie spełniają jego oczekiwań? Czy otrzymał bardziej interesującą ofertę i w jakiej firmie? Badania takie dostarczają informacji o zaistniałych problemach i pozwalają przeciwdziałać takim sytuacjom w przyszłości.

Analiza reklamacji

Reklamacje klientów nie są zbyt dobrze przyjmowane przez firmy i są odbierane jako negacja jej działań. W rzeczywistości reklamacje to cenna informacja dla firmy. Jeśli klient zgłasza swoje niezadowolenie, to oznacza, że jest przywiązany do firmy i zależy mu na dalszej współpracy. Niezadowolony, nielojalny klient nie traci czasu na składanie reklamacji, ale przechodzi do konkurencyjnej firmy.

Ogólny poziom zadowolenia u klienta zgłaszającego reklamację jest wyższy niż u klienta, który nigdy tej reklamacji nie składał.

Firma musi wyciągać wnioski ze składanej skargi. Obsługa klienta przyjmująca zażalenia jest jednym z ważniejszych elementów budowania wzajemnych relacji z klientem. Informacje pochodzące z reklamacji powinny być na bieżąco analizowane. Klient, który informuje firmę o zaistniałym fakcie, powinien móc liczyć na jak najlepszą obsługę i podziękowanie za pokładane w firmie zaufanie.

Fałszywy lub kontrolowany zakup

Poziom zadowolenia klienta może być także badany poprzez wprowadzanie klienta — aktora. Może być to zatrudniona osoba z zewnątrz lub pracownik firmy. Fałszywy klient przechodzi wszystkie etapy sprzedaży i obsługi posprzedażowej. Notuje swoje odczucia i potrzeby na bieżąco. Analiza danych z badania dostarcza informacji, co może nie spodobać się potencjalnemu klientowi, co powoduje spadek jego zadowolenia, które informacje przekazywane o produkcie są niewłaściwe. Drugą formą badania jest fałszywy klient — pracownik firmy. Najczęściej jest to przekazanie pracownikom firmy (dział sprzedaży i dział obsługi klienta) bonów na zakup produktów z branży firmy, w której pracują. Pracownik ma do wyboru zakup produktu w sklepie firmowym (ze zniżką 10%) lub takiego samego produktu w firmach konkurencyjnych. Analizie podlegają odpowiedzi pracowników po dokonanych zakupie, dotyczące takich zagadnień, jak:

- Czy pracownik wybrał produkt firmowy?
- Jakim kryterium kierował się pracownik, wybierając produkt firmowy?
- Jaką rolę odgrywała w tym obniżka ceny?
- Dlaczego pracownik skorzystał z oferty konkurencyjnej i jakiej firmy?

Niezadowolony klient może zrezygnować i przenieść się do innej firmy. Oznacza to zerwanie relacji. Ważne jest, aby klient stał się klientem lojalnym, który czuje bardzo silne przywiązanie do firmy. Klient, który w pewnym momencie stracił zaufanie do firmy,

może nie informować o tym nikogo. Proces oddalania się od firmy trwa czasami latami. Klient pomimo braku satysfakcji korzysta nadal z oferty firmy — równocześnie korzystając z firmy konkurencyjnej lub poszukując firmy zastępczej. Natomiast lojalny klient w przypadku pojedynczego aktu niezadowolenia z firmy przekazuje taką informację sprzedawcy i czeka na poprawienie obsługi. Pozostaje często z firmą pomimo chwilowego niezadowolenia. Źródłem tego zachowania jest zaufanie pokładane w firmie, brak chęci ponoszenia kosztów związanych z poszukiwaniem nowej firmy.

Lojalny klient jest związany z firmą na różnych poziomach relacji. Pierwszy rodzaj więzi, nazywany więzami wymuszonymi, to więzi ekonomiczne, polityczne, technologiczne i czasowe. Nabywca jest po części zmuszony do korzystania z tej a nie innej firmy. Nielojalny klient zerwie prawdopodobnie tę relację, jeśli tylko nadarzy się okazja. Drugi rodzaj więzi to więź związana z systemem wartości nabywcy. Jeśli wartości te są zgodne z preferencjami klienta, to zaakceptuje on nawet niski poziom jakości usług i produktów (niższy w porównaniu z innymi firmami). Wytłumaczy to sobie innymi wartościami (np. tym, że firma jest firmą polską).

Można zauważyć, że lojalność klienta jest ściśle związana z jego zadowoleniem, lecz samo zadowolenie nie gwarantuje jego lojalności. Wartość klienta lojalnego można mierzyć dodatkowo wskaźnikiem zaangażowania w stosunku do firmy. Lojalny klient to klient pozytywnie zaangażowany, czyli gotowy do współdziałania z firmą i wymiany informacji. Według Liliandera lojalność nie przejawia się w dwóch pozostałych formach zaangażowania:

- Negatywne zaangażowanie to negatywna postawa klienta wobec firmy. Nie wyklucza to powtórnych zakupów klienta, jednak nie gwarantuje lojalności. Lojalność nie jest bowiem następstwem zaangażowania. Długotrwała relacja jest objawem wygody lub braku konkurencyjnej opcji na rynku.
- Brak zaangażowania, czyli obojętna postawa klienta wobec firmy. Klient korzysta z firmy tak długo, jak chce.

1.3. Klient jako twój partner — i co dalej?

1.3.1. Programy lojalnościowe

Kwestią istotną dla przedsiębiorstwa jest długotrwała, oparta na wzajemnej więzi współpraca z uważnie wybranymi, kluczowymi klientami. Przedsiębiorstwo powinno troszczyć się o najlepszych klientów. Służą do tego programy lojalnościowe. Głównym ich zadaniem jest nagradzaniu stałych, wybranych klientów za pomocą atrakcyjnej i skierowanej tylko do nich oferty. Według *Philipa Kotlera* wprowadzenie programu utrzymania ścisłych relacji z klientami jest działaniem wieloetapowym. Proponuje on następujące etapy.

Określenie kluczowych klientów firmy

Firma powinna wybrać dziesięciu najważniejszych klientów i utrzymywać z nimi szczególne więzi.

Wyznaczenie dla każdego kluczowego osobnego pracownika firmy w formie opiekuna

Pracownik, który obsługuje ważnego klienta, powinien zostać przeszkolony w utrzymywaniu odpowiednich relacji z kluczowym klientem i mieć w tej dziedzinie najwyższe kwalifikacje. Pracownik odpowiedzialny za utrzymywanie ścisłych więzi z klientem powinien mieć cechy odpowiednio dobrane do konkretnego klienta.

Określenie zakresu obowiązków osoby odpowiedzialnej za utrzymywanie ścisłych więzi z klientem

Zakres ten powinien obejmować cele działania, zbieranie informacji o kliencie oraz dostosowywanie oferty do jego potrzeb. Osoba odpowiedzialna za utrzymywanie ścisłych więzi z klientem jest punktem skupiającym wszystkie informacje o nim oraz jest czynnikiem mobilizującym jego obsługę przez przedsiębiorstwo.

Powołanie dyrektora do nadzorowania pracy osób odpowiedzialnych za utrzymywanie ścisłych więzi z klientami

Dyrektor ds. kluczowych klientów powinien być osobą wspomagającą działania opiekunów konsumentów. Powinien opracowywać zakres obowiązków pracowników podległych, organizować szkolenia oraz spotkania, których celem jest zwiększenie efektywności osób odpowiedzialnych za utrzymywanie ścisłych więzi z klientami.

Przygotowanie strategii współpracy z kluczowym klientem

Każda osoba odpowiedzialna za ważnego klienta powinna przedstawić plan współpracy z nim. Współpraca powinna polegać między innymi na:

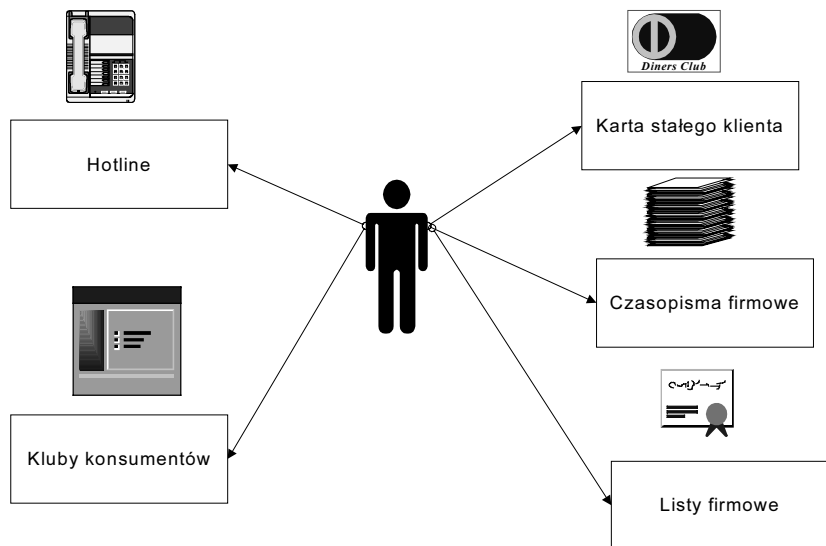
- inicjowaniu kontaktów z klientem,
- informowaniu o nowych produktach i usługach,
- doradzaniu w sprawach zakupów,
- bieżącym sprawdzaniu potrzeb klienta,
- obsłudze posprzedażowej.

Stały kontakt z klientem umożliwia lepsze zrozumienie jego postępowania. Szczególnie cenna jest możliwość zdobycia informacji, jak wymienione kwestie wpływają na postępowanie lojalnych klientów. Koncentracja firmy bardziej na wzorcach zachowania nabywcy aniżeli jego preferencjach ma kluczowe znaczenie, albowiem to, czego chcą klienci, nie zawsze jest równoznaczne z tym, co kupują. Oddziaływanie (wpływanie) na kluczowe osoby podejmujące decyzje jest konieczne w sytuacjach, kiedy wymagana jest zgoda grupowa; należy dotrzeć do tych klientów, którzy podejmują istotne decyzje w kwestii zakupów. W takich przypadkach ważne jest, by zrozumieć reguły i kryteria, według których podejmowane są decyzje.

Strategiczni klienci powinni być przez firmę traktowani wyjątkowo.

Zachęty dla klientów są różnorodne. Niektóre z nich przedstawia podany rysunek.

Rysunek 1.8.
Zachęty stosowane przez firmę w celu zatrzymania klienta



źródło — opracowanie własne

Do zachęt stosowanych dla stałych klientów należą między innymi:

Karty stałego klienta

Karty stałego klienta powodują przywiązanie klienta do danej firmy i stanowią zachętę do dokonania powtórnego zakupu. Są one rozdawane najczęściej tym klientom, którzy dokonali dużego zakupu lub dokonują zakupów często. Każdy klienta są najczęściej rabatowe — klient ma możliwość kolejnej transakcji z odpowiednio obniżoną ceną (około 5 – 10%).

Karta stałego klienta rabatowa stanowi zachętę do powtórnego zakupu.

W Polsce coraz więcej firm wprowadza karty stałego klienta rabatowe, chcąc przywiązać klienta. Kodak Express jest pierwszą firmą, która na polskim rynku wyemitowała karty stałego klienta. Od 1992 r. emituje ich corocznie ponad 250 tysięcy.

Czasopisma firmowe

Czasopisma firmowe, operując stosowną informacją, mogą być instrumentami kształtowania lojalności klientów. Wydawane są cyklicznie w ciągu roku. Dostarczają informacji o produktach, usługach, przedsiębiorstwie lub sprawach ogólnych. Dają klientom możliwość wyrażania opinii.

Listy firmowe do klienta

Bezpośrednia korespondencja przyczynia się do utrzymywania bliskiego kontaktu z klientem. Już w momencie przystąpienia do firmy klient powinien otrzymać pakiet informacyjny zawierający aktualny numer czasopisma klubowego oraz przegląd oferty klubu. Regularna poczta informuje o działalności klubu, wprowadzaniu na rynek nowych

produktów oraz daje członkom klubu możliwość odpowiedzi, pozwalając w ten sposób na pozyskanie wielu informacji w celu badania rynku. W ten sposób oferta klubu może być kształtowana coraz bardziej interesująco.

Hotline

Hotline to gorąca linia telefoniczna umożliwiająca członkom spontaniczne nawiązanie kontaktu z firmą. Powinna ona być obsługiwana przez wykwalifikowany personel mogący udzielić porad np. związanych z użytkowaniem produktu lub jego awarią. Bardzo dobrze jest, gdy połączenie jest bezpłatne i możliwe w czasie, w którym członkowie klubu mogą się zajmować produktem.

Doradcze kluby konsumentów

Ostateczna decyzja o zakupie należy niewątpliwie do klienta. Oczywisty staje się fakt, iż przedsiębiorstwa muszą podporządkować produkty i usługi konsumentom, uwzględniając jak najpełniej ich sugestie. Klienci wiedzą, czego chcą i w jakiej formie ma to być dostarczone. Tym samym potrafią podsunąć firmie interesujące pomysły. Mogą również przetestować nowe produkty lub usługi w celu ich zmodyfikowania i dopasowania do ich własnych gustów i oczekiwań. Stanowią one technikę budowania i pogłębiania lojalności konsumenta w stosunku do firmy. Podczas spotkań klienci są zapoznawani z nową ofertą, spotykają kierowników, z którymi wymieniają się własnymi opiniami i sugestiami dotyczącymi demonstrowanych im produktów. Takie spotkania z klientami prowadzone są w sposób regularny. Aby oddziaływały one na lojalność klientów, trzeba im pozostawić rzeczywisty wpływ i możliwość projektowania produktów.

1.3.2. Komunikacja z klientem — dialog zamiast monologu

Konsumenci powinni być partnerami dla firmy. Oznacza to, że mają wpływ na to, co i w jaki sposób sprzedaje firma. W taki sposób klient może wpłynąć na ostateczny wygląd produktu lub ulepszyć już istniejący. Klient, który sądzi, że jego opinie są dla firmy istotne, czuje się z nią związany i ma poczucie, że produkty oferowane na rynku są produkowane właśnie dla niego. Marketing klasyczny, który koncentruje się na jednostronnej komunikacji, ma mniejsze możliwości uzyskania korzyści, oferowanych przez prowadzenie dialogu z klientem, co zapewnia marketing relacji. Prowadzony z klientem dialog musi być szczery, a celem ma być przywiązanie klienta do firmy. Konsument musi powoli stawać się członkiem wielkiej rodziny firmowej i mieć wpływ na jej działanie.

Dwustronna rozmowa pozwala na uzyskanie informacji od klienta. Z drugiej strony wymaga dopasowania sposobu rozmowy do indywidualnego klienta.

Trzeba klientów bardzo dobrze znać pod względem ich upodobań, wyznawanych wartości i preferencji, aby rozmowa była partnerska i przynosiła obu stronom korzyści. W erze rozwoju technologii firma ma możliwość wykorzystywania wielu kanałów komunikacji. Wpływa to pozytywnie na obsługę klienta i przekłada się na zyski firmy. Nowe kanały komunikacji są głównie związane z Internetem. Jednak wykorzystując różne kanały komunikacji, należy brać pod uwagę kilka czynników, aby przekaz był jasny i dobrze zrozumiany przez klienta. Tymi czynnikami są między innymi:

- **spójność informacji** — badanie polega na sprawdzeniu, czy informacje uzyskiwane przez klienta z różnych kanałów (np. *Call Center*, e-mail, autoresponder, WWW) są spójne, czyli przekazują informacje, które się pokrywają lub uzupełniają, a nie są sprzeczne ze sobą;
- **dostęp do danych o kliencie** — pracownicy firmy powinni mieć dostęp do danych o klientach w zakresie, miejscu i czasie umożliwiającym im sprawne wykonywanie obowiązków. Dane o kliencie powinny być składowane w jednym miejscu (centralne repozytorium), przez co zapewnia się ich spójność, właściwe możliwości dostępu i przetwarzania;
- **treści** — należy pamiętać, że informacje oferowane w nowych kanałach komunikacji, w szczególności WWW, szybko się starzeją. Jeżeli firma chce utrzymać drożność tych kanałów (przyciągać klientów), musi oferować świeży kontakt;
- **dialog** — organizacja nie może zapominać, że komunikacja to dwustronna wymiana informacji. Zbyt często klienta stawia się w pozycji słuchacza lub widza;
- **opieka nad systemem** — kanały komunikacji tworzą własny system, który polega na odebraniu informacji od klienta, przetworzeniu jej, znalezieniu właściwego rozwiązania zaspokajającego wyartykułowaną potrzebę klienta, podjęcie działań w celu spełnienia jego oczekiwań, przekazanie informacji zwrotnej dla klienta. Celem tego systemu jest zadowolenie klienta. Przede wszystkim więc system musi być sprawny i wydajny;
- **jakość danych** — każdy, kto zajmował się chociaż raz wypełnianiem bazy danych nową treścią, a później próbował z niej korzystać, wie, jak istotna jest jakość posiadanych informacji i dbałość o zachowanie przyjętych standardów zapisu danych w bazie;
- **personalizacja informacji** — po stronie wejścia danych musi być możliwość sprawdzenia, kto i kiedy wprowadził dane. Po stronie wyjścia informacji system powinien być tak skonstruowany, aby pracownicy na odpowiednich stanowiskach mieli możliwość wglądu w te dane, których potrzebują i w chwili, kiedy ich potrzebują. Jest to szczególnie ważne w przypadku kontaktów z klientem *on-line*, np. *Call Center*;
- **kontekstowe kierowanie informacji** — klient powinien otrzymywać tylko takie informacje, które są dla niego istotne w danej sytuacji i pomagają w rozwiązaniu jego problemu;
- **segmentacja komunikacji** — nie wszyscy klienci są tacy sami, mają swoje upodobania co do wyboru kanału komunikacji, postaci informacji, pory kontaktu, osób itd. Upodobania te należy uszanować;
- **strategia kontaktu** — należy kontrolować ilość informacji kierowanych do klienta w jednym kanale komunikacji. Przeciążenie informacjami jest odbierane przez klienta negatywnie. Należy kontrolować komunikację z klientem w kontekście wykorzystania wszystkich kanałów;
- **działania operacyjne** — sprawność systemu wyraża się w tym, że problemy klientów rozwiązywane są *on-line*, sprawy nie są odkładane na później. Sprawność działania jest jednym z najistotniejszych elementów budujących wizerunek firmy, pomaga w zdobywaniu i utrzymaniu klientów;

- **wybór** — wielu klientów chce mieć wybór, jakiego kontaktu z firmą użyć. Należy stworzyć taką możliwość, aby każdy klient mógł dostosować sposób komunikacji zgodnie z własnymi upodobaniami czy możliwościami;
- **wartość** — wprowadzanie nowych kanałów, zaangażowanie w ich zarządzanie i rozwój ostatecznie jest podejmowane w celu wypracowania zysku. Temu służą wszelkie działania firmy. Należy więc mieć mechanizm pomiaru zysku, jaki przynoszą poszczególne kanały komunikacji z klientem. Pomoże to w przyszłości podjąć decyzję o ich rozwoju.

Poznanie klientów i monitorowanie przebiegu rozmów (tym samym zachowywanie ważnych informacji) jest możliwe dzięki wykorzystaniu baz danych. Jest to, najprościej mówiąc, lista danych zapisana w komputerze.

Bazy danych pozwalają na zbudowanie systemu informacji marketingowej — niezbędnego w procesie podejmowania właściwych decyzji przez firmę.

System informacji marketingowej obejmuje ludzi, wyposażenie oraz procedury zbierania, segregowania, przetwarzania, a także dystrybucji informacji, która wspiera podejmowanie decyzji marketingowych. Jest to zespół wzajemnie powiązanych czynników, stworzony w celu dostarczenia kierownictwu firmy wiarygodnej informacji o możliwościach marketingowych, niezbędnej do opracowania i realizacji strategii marketingowej. Bazy danych mają możliwość:

Zapamiętywania

Zapamiętywanie olbrzymiej ilości danych przekazywanych przez konsumenta i dalsze wykorzystanie ich po wstępnej selekcji.

Selekjonowania

Wybieranie określonych danych w celu wykorzystania do określonych działań firmy. Na przykład wybór z wszystkich zapisanych informacji tych, które dotyczą określonego produktu (zalet i wad wskazanych przez klientów, rodzaju reklamacji, ilości zakupionych produktów itp.).

Porównywania

Porównanie danych o klientach. Dzięki temu można na przykład w firmie zajmującej się wykańczaniem wnętrz porównać nazwiska klientów kupujących wykładziny z listą klientów kupujących farby malarskie i w rezultacie otrzymać listę tych spośród klientów firmy, którzy w danym czasie wykonują remont mieszkania i do których można skierować kolejną ofertę promocyjną. *Dzięki bazie danych można podzielić klientów na różne podgrupy, między innymi możliwe jest:*

- wyodrębnienie najbardziej dochodowych klientów,
- rozpoznanie i zakwalifikowanie potencjalnie najlepszych przyszłych klientów,
- ustalenie listy byłych klientów, którzy pozostają ciągle przyszłymi konsumentami.

Dodatkowym istotnym elementem związanym z rozwojem baz danych jest obniżenie kosztów przetwarzania i gromadzenia informacji.

1.4. Marketing wewnętrzny

1.4.1. Zadowolony pracownik i zadowolony klient

Koncepcja marketingu relacji zajmuje się także rolą pracowników. Pożądany pracownik powinien pomagać firmie w utrzymaniu klienta. Do tego powinien się wyróżniać takimi cechami, jak wysokie kwalifikacje, lojalność wobec firmy, kreatywność, dynamizm i przyjazne nastawienie do klienta. W obecnych czasach nie wystarczy, aby pracownik był wydajny i zawsze obecny w obowiązkowych godzinach pracy. Pracownik powinien przede wszystkim znać zasady działania firmy i jej kontaktów z klientami, wierzyć w to, co robi i dbać o dobre stosunki pomiędzy klientem a firmą. Sukces firmy jest zależny od zdolności jej pracowników i każdy z nich powinien być tego świadomy. Technologia nie zastąpi dobrego pracownika, który potrafi łagodzić konflikty, dostosowywać rozmowę i przekazywane informacje do określonego klienta.

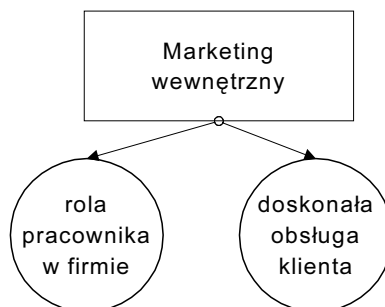
Dla klienta firma przedstawia się poprzez pryzmat pracownika, który go obsługuje. To osoba kontaktująca się z nabywcą działa na klienta pozytywnie lub negatywnie.

Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że firma wraz z pracownikami tworzy swoisty rynek. W nim tak należy dostosować działania marketingowe, aby końcowy efekt przekładał się na polepszenie kontaktów pracownik-klient. Pracownik jest elementem pośredniczącym pomiędzy firmą a końcowym nabywcą. Działania marketingu wewnętrznego skierowane do środka firmy powinny spełniać dwa podstawowe zadania:

- wykreować w świadomości pracowników roli, jaką pełnią dla firmy,
- promować działania związane z doskonałą obsługą klienta.

Rysunek 1.9.

Marketing wewnętrzny



źródło — opracowanie własne

Działania mające na celu nastawienie pracowników pozytywnie do klienta nazywane są działaniami strategicznymi. Procedury, wprowadzane w firmie dają pewność, że pracownik dobrze rozumie cel i ukierunkowania działań firmy. Pomaga to w jawnym określeniu tego, co wspólnie z pracownikami firma chce osiągnąć w długim czasie: zadowolenia klienta oraz zatrzymaniu ich przy firmie. Drugi rodzaj działań są określone mianem działań taktycznych. Mają one na celu poprawienie samooceny pracowników i ich integrację z firmą. Wspomaga się je badaniami pracowników, komunikacją wewnętrzną oraz treningom.

Mianem marketingu wewnętrznego nie obejmuje się działań związanych wyłącznie z menedżerami firmy. Zagadnienie to obejmuje wszystkich pracowników firmy, bowiem wszyscy oni tworzą wartość firmy i jej obraz na zewnątrz. Pracownicy tworzą ogniwo klient-firma i zaufanie klienta do firmy jest budowane na podstawie kontaktów z pracownikami.

Wszyscy pracownicy firmy są współodpowiedzialni za realizację koncepcji marketingu wewnętrznego i są najważniejszym elementem firmy.

Z grona wszystkich pracowników należałoby jednak wyróżnić tych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Powinni być najbardziej motywowani i szkoleni.

Działania taktyczne opierają się między innymi na informowaniu pracowników o zmianach zachodzących w firmie. Służą do tego magazyny firmowe, drukowane lub elektroniczne oraz listy informacyjne. Równocześnie pracownicy mają możliwość wypowiedzenia się na forum wszystkich powyższych mediów informacyjnych i kreowaniu nowych pomysłów mogących polepszyć działanie firmy. Dodatkowo pracownikom przekazywane są programy edukacyjne, mające na celu transmisję i akceptację idei kreowanych w ramach marketingu wewnętrznego. Najczęściej przybierają one formę:

- szkoleń dla wszystkich pracowników,
- szkoleń przeznaczonych dla pracowników tzw. pierwszego kontaktu z klientem,
- publikacji materiałów szkoleniowych pomagających w codziennej pracy.

Oprócz biernych działań firmy stosują działania czynne, najczęściej są to systemy cyklicznych spotkań zarządu z pracownikami. Podczas nich przekazywane są informacje, ważne dla firmy wydarzenia, podziękowania za współpracę lub przedstawiane są plany firmy na najbliższy okres. Spotkanie z zarządem ma potwierdzić, że pracownicy wiedzą, co się w firmie dzieje i dlaczego. Korzyści wynikające z wprowadzenia spotkań co najmniej raz w miesiącu to między innymi:

- zwiększenie zaangażowania pracowników,
- utrzymanie inicjatywy przez kierownictwo,
- ułatwienie eliminacji plotek,
- wzmacnianie roli przełożonych na niższych szczeblach zarządzania.

Powszechnie zalecane jest wynagradzanie sprzedawców, którzy zdobywają nowe kontrakty i nowych klientów (system premiowania). Zapomniani zostają pracownicy, obsługujący stałych klientów, zajęci rozwiązywaniem ich spraw. Sytuacja ta powoduje, że poziom obsługi stałych klientów staje się coraz niższy. Firma powinna zmienić stosunek do wynagradzania pracowników i doceniać także tych spośród nich, którzy dzięki profesjonalnej obsłudze powodują, że klient na stałe przywiązuje się do firmy i staje się lojalnym klientem.

Sukces programów marketingu wewnętrznego to wytworzenie wśród pracowników powszechnej współodpowiedzialności oraz świadomości, że każdy z nich ma swój istotny udział w jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb nabywcy i zapewnieniu korzyści odbiorcom programów marketingu wewnętrznego i uczynieniu z nich współwłaścicielami tych

programów. Pracownicy powinni podchodzić do programów partnerskich pozytywnie. Pozwala to na osiągnięcie celu, jakim jest poprawienie jakości pracy i zaangażowanie pracowników w działania firmy. Oprócz tego firma przywiązuje do siebie nie tylko stałych klientów, ale także pracowników. Docelowo w przedsiębiorstwie wykrystalizują się stabilne, doświadczone kadry pracownicze, prawdopodobnie mniej kosztochłonne, a to z kolejności powinno doprowadzić do wzrostu wskaźnika zatrzymania klientów i oczywiście rosnącej rentowności przedsiębiorstwa.

Źródłem korzyści wynikających z posiadania przez firmę długoletnich pracowników jest ich umiejętność kształtowania więzi z klientami, opierająca się na długotrwałej znajomości obu partnerów — firmy i klienta.

Jest to szczególnie ważne, gdy mamy do czynienia z firmą usługową. Wówczas sprzedaż usług jest określana poprzez umiejętności pracowników tworzących usługę. Tym samym stanowi to źródło sukcesu w usługach. Fakt ten oznacza, iż umiejętność pozyskania, utrzymania i motywowania personelu o najwyższych preferowanych kwalifikacjach ma zasadniczy wpływ na możliwości zaoferowania przez firmę obsługi o jakości na najwyższym poziomie. Taką obsługę są w stanie zagwarantować pracownicy oddani swoim klientom.

Zadowolenie pracownika to pierwszy element prowadzący do uzyskania zadowolenia klienta. Natomiast niezadowolony pracownik może powodować niezadowolenie konsumenta.

Dotyczy to w szczególności pracowników kontaktujących się z klientami. Jeśli firma wymaga od pracowników umiejętności jak najlepszego usatysfakcjonowania klienta, to powinna zarazem zaspokoić potrzeby pracowników.