

**Maja Jedlińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Imperatyw oznacza normę, wymóg, obowiązek. Konsumenci są najważniejszym czynnikiem kształtującym powodzenie biznesu. Aby ich zdobyć i budować z nimi więzi o trwalszym charakterze, należy zapewnić im zadowolenie, a nawet zachwyty. W tym celu przedsiębiorstwa muszą poznać i zrozumieć klienta, budować programy lojalnościowe, właściwie reagować na uwagi i reklamacje, tworzyć taką kulturę firmy, w której centrum znajduje się klient, „dopieszczać” go.

Lojalność klientów prowadzi do wzrostu wskaźnika utrzymania pracowników w efekcie zadowolenia z wykonywanej pracy, to z kolei wpływa na pozytywną reakcję klientów obsługiwanych przez znanych im pracowników. Problemem jest jednak deklaracyjny charakter tego rodzaju zachowań firm. Należy więc postawić pewne pytania, które weryfikują ów wspomniany na wstępie imperatyw.

**Słowa kluczowe:** klient, relacje, lojalność, satysfakcja, badania.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorcy znają i uznają metody kształtowania pozytywnych relacji z podmiotami ze swego mikrootoczenia, jednak powinni być zorientowani, jakie korzyści owe relacje przynoszą, oraz sprawdzać, na ile są to deklaracje, a na ile praktyka działania, i czy można zweryfikować, w jakim stopniu firma jest zorientowana na klienta.

Zauważyć również można, iż menedżerowie firm twierdzą, że łatwiej mówić o pozytywnych relacjach z klientami, niż je wdrażać w praktyce, znają zasady, ale ich nie stosują, są świadomi zależności od klientów, ale potrafią też o tym zapominać.

Misja firmy powinna zawierać wskazania o budowie i podtrzymaniu pozytywnych relacji z klientami. Dzięki temu tworzy ona jasne przesłanie do pracowników oraz pozostałych interesariuszy dotyczące tego, co jest rzeczywiście najważniejszą wartością dla danego przedsiębiorstwa.

Wartość klienta dla przedsiębiorstwa obejmuje nie tylko wpływy, które klient kreuje dla przedsiębiorstwa, ale także informacje, rekomendacje, wizerunek, zaufanie itp. [Dobiegała-Korona, Doligalski 2010, s. 15]. Zaś sympatia i więź, jaka się tworzy pomiędzy partnerami w biznesie, okazuje się najcenniejszą wartością dodaną produktu, jaki sprzedajemy [Olejniczak 2009, s. 53].

## 2. Istota kształtowania pozytywnych relacji z klientami

Współczesny konsument stoi wobec zwiększającego się wyboru produktów, ma dostęp do informacji, lepiej chroni go prawo; firmy zaś muszą zmagać się z nasilającą się walką konkurencyjną, potęgowaną globalizacją rynku i presją postępu techniczno-organizacyjnego. Jednak będący konsekwencją tych zjawisk wzrost poziomu ryzyka nie zagraża wyłącznie podmiotom po stronie podaży, ale również tym po stronie popytu. Konsumenci bowiem identyfikują ryzyko funkcjonalne, fizyczne (bezpieczeństwa), finansowe, psychologiczne, społeczne i czasowe [Garbarski, Tkaczyk 2009, s. 261-262]. Imperatyw<sup>1</sup> budowania pozytywnych relacji dotyczy obydwu stron wymiany. Klient czerpie z kontaktów z firmą przyjemność, oszczędza czas, uzyskuje korzyści z tytułu lojalności. Firmy mogą zarejestrować wzrost sprzedaży, przyspieszanie przebiegu transakcji, satysfakcję personelu, wiedzę o klientach i umocnienie stosunków przetargowych z dostawcami, zwiększenie konkurencyjności.

Pojawia się problem, czy menedżerowie firm potrafią właściwie dobierać i szkolić personel, budować marketing wewnętrzny i przeprowadzać badania marketingowe, odchodzić od marketingu tradycyjnego na rzecz partnerskiego. Różnice między tymi dwoma podejściami prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Różnice między marketingiem tradycyjnym i partnerskim

Marketing tradycyjny	Marketing partnerski
Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klienta
Cechy produktu najważniejsze	Najważniejsze są korzyści z zakupu
Obsługa klienta niezbyt ważna	Obsługa klienta bardzo ważna
Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Duże przywiązanie klienta do firmy
Umiarkowany kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem
O jakość dba dział produkcji	O jakość dbają wszyscy

Źródło: [Payne 1996, s. 53].

Budowanie pozytywnych relacji z klientami zaczyna się od trzech kroków [Bednarski 2009, s. 245]:

- poznania różnic indywidualnych naszych klientów,
- patrzenia na świat oczami klienta,
- zachowania dystansu.

<sup>1</sup> Imperatyw – nakaz, reguła, norma naturalna. W etyce Kanta: bezwarunkowy nakaz moralny, zobowiązujący człowieka do przyjęcia tylko takich zasad postępowania, jakie w każdej chwili mogłyby się stać normami powszechnymi. Władysław Kopaliński wskazuje, że imperatyw to powszechnie ważne prawo, którym należy się kierować, aby przezwyciężyć egoizm i spełnić powinność ogólnoludzką: postępuj według takiej zasady, którą mógłbyś chcieć uczynić prawem powszechnym. Używa się pojęcia: imperatyw kategoryczny, w rozumieniu wskaźnik kategoryczny [Słownik... 1978, s. 779; Kopaliński 1975, s. 420].

Klienci kierują się różnymi motywacjami zakupu, które można wywnioskować z ich sformułowań [Maziarz-Lipka 2007, s. 35]. Jeśli klient używa określeń: od kilku lat, lubię, wielokrotnie korzystam, zwykle wracam, można wtedy wskazać na motywację nastawioną na lojalność; sformułowania typu: najlepszy, znany, ja, moja firma, wskazują na oczekiwanie prestiżu; określenia: problem, pewność, słabość, ochrona, sygnalizują poszukiwanie bezpieczeństwa; słowa: praktyczny, uniwersalny, elastyczny, terminowy, to nacisk położony na wygodę; jeśli dominują określenia: zbyt kosztowny, cena, zbyt drogie, rabaty, mamy do czynienia z motywacją ukierunkowaną na oszczędność; zaś sformułowania: zmiany, przestarzały, przyszłość, rozwój, oznaczają poszukiwanie nowości.

Wyrazem zmiany myślenia firmy o kliencie jest transpozycja 4P na 4C, czyli widzenie produktu jako wiązki wartości (korzyści) dla klienta, ceny jako poniesionych przez niego kosztów, dystrybucji jako dostępności czasu i posiadania (wygody), a promocji jako nawiązywanej z konsumentem komunikacji. Co ciekawe, takie myślenie o relacjach z klientem stwarza możliwość wybierania spośród pięciu więzi z nim: podstawowej, reaktywnej, odpowiedzialnej, proaktywnej i partnerskiej.

Strategia obsługi klienta składa się z siedmiu części:

- Część pierwsza to poznanie klientów, gromadzenie wiedzy o nich.
- Część druga to tworzenie wiązki wartości.
- Część trzecia to dostarczanie wartości klientowi.
- Część czwarta to zarządzanie reklamacjami klientów.
- Część piąta to budowanie lojalności.
- Część szósta to doskonalenie struktur i procesów w firmie.
- Część siódma to kultura firmy.

W praktyce sprowadza się to do pewnego kontinuum działań: wyszukiwania klientów, ocen i działań poprzedzających kontakt z klientem, kontaktów i/lub przeprowadzania prezentacji, odpierania zarzutów i wątpliwości, zamykania sprzedaży i dążenia do jej powtórzenia.

Aby budować pozytywne relacje z klientami, należy stosować 10 cennych zasad [Bureš, Řehulka 2007]:

Zasada 1. Na pierwszym miejscu jest ten, kto nas utrzymuje.

Zasada 2. Każdy klient jest przede wszystkim człowiekiem.

Zasada 3. Związek buduje się przez komunikację.

Zasada 4. Najbardziej usatysfakcjonowanym klientem jest klient „obskakiwany”.

Zasada 5. Wał obronny przed konkurencją buduje się z drobnych kamyczków.

Zasada 6. Obsługa klientów znaczy więcej niż rozwój serwisu.

Zasada 7. Starając się o klienta, myśl za niego.

Zasada 8. Utrata klienta zaczyna się od utraty zaufania.

Zasada 9. Najlepszym sprzedawcą jest pełen zapału klient.

Zasada 10. Inwestowanie w troskę o klienta to lokata, która się opłaca.

Dokonując wysiłku budowania pozytywnych relacji z klientami, należy identyfikować poziom ich zadowolenia. Do tego celu służą analizy poziomu sprzedaży, analiza zgłaszanych skarg i reklamacji, analiza utarty stałych klientów, metoda tajemni-

czego gościa (klienta) oraz badania ankietowe. Na podkreślenie zasługuje traktowanie reklamacji jako swoistego „prezentu”, za który klientowi należy podziękować. Okazuje się bowiem, że zgłaszający zastrzeżenia do firmy, a nie do innych podmiotów (organizacje konsumenckie, rzecznicy konsumentów, media, sądy), wskazuje na zainteresowanie firmą, pozwala dostrzec błędy, których wcześniej nie zauważono, ułatwia naprawienie mankamentów, bez nagłaśniania sprawy poza firmą, przy pozytywnej reakcji na reklamacje stwarza szanse na budowanie satysfakcji i lojalności klienta, który sprawdził przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji.

Pozytywne relacje z klientami wynikają więc z gromadzenia wiedzy na ich temat, oferowania im dodatkowych korzyści, reagowania na krytyczne uwagi, ustalania ich w centrum kultury firmy, wykorzystywania benchmarkingu i marketingu wewnętrznego oraz tworzenia programów lojalnościowych. Lojalny klient to osoba, która [Rudawska 2005, s. 29]:

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów;
- korzysta z produktów oferowanych przez firmę;
- rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie;
- jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Przygotowując programy lojalnościowe, należy ocenić je z punktu widzenia klienta, który widzi je przez pryzmat relacji z daną firmą i swoich własnych korzyści (tab. 2).

**Tabela 2.** Motywy lojalności klientów

Grupy motywów lojalności	Motywy lojalności klientów
Motyw lojalności w relacji klienta z firmą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chęć unikania wysiłku poznawczego</li> <li>2. Poczucie osobistej pozytywnej więzi klienta z personelem dostawcy</li> <li>3. Poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy</li> <li>4. Utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanymi przez dostawcę</li> <li>5. Poczucie klienta, że jest ważny dla firmy</li> <li>6. Nadzieja klienta na przyszłość relacji z firmą</li> <li>7. Poczucie swobody wyboru</li> <li>8. Poczucie posłuszeństwa wobec osób z autorytetem</li> </ol>
Spoleczne motywy lojalności	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi</li> <li>2. Chęć wyróżnienia się spośród innych ludzi</li> <li>3. Chęć dzielenia z grupą klientów własnymi zainteresowaniami</li> </ol>
Motywy związane z oceną korzyści	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pragnienie dodatkowej wartości użytkowej produktów</li> <li>2. Pragnienie najkorzystniejszego zakupu cenowego</li> <li>3. Pragnienie korzyści dodatkowych przy kolejnym zakupie</li> </ol>
Motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poczucie przymusu wywołanego warunkami rynkowymi</li> <li>2. Chęć zaznania wygody</li> <li>3. Poczucie niemożności zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia</li> <li>4. Poczucie przymusu wywołane wymogami prawnymi</li> </ol>

Źródło: [Urban, Siemieniako 2008, s. 57].

Pojawia się wiele rodzajów programów nagradzania lojalności. Mogą to być listy z podziękowaniami, podziękowania osobiste składane przez telefon, kartki świąteczne z życzeniami, upominki lub doroczne przyjęcia dla szczególnych klientów. Jednak najczęściej utożsamiamy program lojalnościowy z sytuacją, w której klient za dłuższy związek z firmą nabywa prawa do różnych przywilejów w postaci nagród rzeczowych, zniżek, stając się członkiem klubów marketingowych i otrzymując karty stałego klienta.

Intensywność i skuteczność programów lojalnościowych zwiększa wolumen sprzedaży, ale i obniża koszty działalności firmy, stąd cele defensywne i ofensywne, zaprezentowane w tab. 3, wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Działania marketingowe skierowane na stałego klienta są tańsze niż te, których celem jest zwrócenie uwagi nowego odbiorcy, obsługa dotychczasowego przebiega sprawniej, generując mniejsze wydatki, wiele działań promocyjnych przejmują stali klienci, określane jako stronnicy, a nawet jej rzecznicy, co również zmniejsza wydatki firmy, wreszcie w ich obsłudze popełnia się mniej błędów, co ogranicza wydatki na procedury reklamacyjne.

**Tabela 3.** Defensywne i ofensywne cechy programów lojalnościowych

Cele defensywne	Cele ofensywne
Zapewnienie ochrony bazy klientów przed konkurencją	Uprzedzenie możliwości wprowadzania programu przez konkurencję
Utrzymanie poziomu parametrów finansowych związanych ze sprzedażą (wolumen sprzedaży, poziom marży i zysku)	Spowodowanie wzrostu wskaźników cross-sellingowych* wśród obecnych klientów
Zwiększenie przywiązania i potencjalnej wartości obecnych klientów	Zwiększenie poziomu parametrów finansowych związanych ze sprzedażą (wolumen sprzedaży, poziom marży i zysku)
Różnicowanie marki	Różnicowanie marki

\* *Cross selling* to przedstawianie klientowi przygotowanej specjalnie dla niego konkretnej oferty, kompleksowo zaspokajającej jego potrzeby, zamiast luźnego zbioru różnych produktów.

Źródło: [Kwiatkiewicz 2007, s. 117].

Pozytywne relacje z klientami umożliwiają właściwą alokację zasobów, tzn. inwestowanie w produkty określane mianem motywatorów, najwyżej cenionych i najczęściej wybieranych, właściwe (racjonalne) traktowanie tych elementów oferty, które są określane mianem cech higienicznych, dostrzeganych dopiero wtedy, kiedy spada ich jakość, rezygnację z produktów niepotrzebnych klientom – oszczędzaczy, i wreszcie ocenianie innowacji, tzw. ukrytych możliwości.

### 3. Praktyka budowania pozytywnych relacji z klientami

Wychodząc ze sfery deklaracji o idei i wadze kształtowania pozytywnych relacji z klientami, należy w przedsiębiorstwie realizować działania budujące korzystny kontakt z nabywcami. Na wstępie muszą być określone standardy zachowań, wskazują-

ce na troskę o klienta. W myśl nowego podejścia do marketingu takie standardy muszą być przygotowane dla każdego działu. Rolą marketingu wewnętrznego jest doprowadzanie do zrozumienia tych standardów przez każdego pracownika. Służą temu szkolenia w zakresie podejścia do klienta, troszczenia się o niego i dialogu, specjalny kodeks zachowań obowiązujący wobec szczególnie ważnych dla firmy klientów (VIP-ów). Materiały reklamowe (brozury, foldery, gadżety itp.) i strona internetowa muszą być tak przygotowane, aby oddawać jakość oferty. Coraz częściej mówi się o tzw. *dress code* – sposobie ubierania się pracowników, który jest zgodny z wizerunkiem firmy. Dopracowana musi być formuła szybkości odbioru, przywitania i pożegnania podczas rozmów telefonicznych z klientami oraz spraw, które można załatwiać przez kontakty telefoniczne lub e-mailowe. Tak ważna wizualizacja firmy to w praktyce wygląd samochodów, warsztatów, biur, sklepów schludny, estetyczny, przy przyjętej kolorystyce i oznaczeniach. Nośnikiem informacji dla klienta jest cena, symbolizująca jakość oferty.

Przy prezentacji produktów istotne jest pokazanie takich ich walorów, które odzwierciedlają wiedzę i punkt widzenia klienta. Tam, gdzie jest to oczekiwane, należy przedstawić uproszczone (przyjazne) korzystanie z produktów. Wspomniane na wstępie niniejszych rozważań ryzyko czasowe sugeruje ciągle szukanie metod skracających procedury realizacji zamówień. Bardzo ważna jest słowność znajdująca wyraz w dotrzymywaniu wcześniej określonych cen i terminów realizacji zamówień. Wsparciem dla wielu działań jest starannie prowadzona komputerowa baza klientów, zawierająca także informacje o wynikach badań ich zadowolenia, chociaż ważne jest również stworzenie im możliwości anonimowego wyrażania opinii na temat firmy i jej produktów oraz materiałów informacyjnych.

Pomocne jest myślenie kategoriami klienta, który tylko przy niektórych decyzjach odwołuje się do trudno identyfikowalnych emocji [Jachnis 2007, s. 119]. Przeważnie bilansuje korzyści i straty płynące z wyboru danej oferty – reguła kompensacyjna, lub wykorzystuje niekompensacyjne oceny alternatyw: łączne reguły podejmowania decyzji – przy określeniu kilku nieprzekraczalnych kryteriów wyboru, rozłączne reguły – gdy dla klienta liczy się jedna podstawowa cecha produktu, metoda kolejnej eliminacji – po kolei odrzucanie ofert z największą liczbą mankamentów, reguły leksykograficzne – hierarchizujące ważność branych pod uwagę kryteriów, i reguły addytywne – polegające na porównywaniu dóbr parami.

Trudne sytuacje w firmie to relacje z klientami, ale i z pracownikami. Nieusatysfakcjonowany klient musi być wysłuchany, załatwiony szybko i pozytywnie, niezadowolony pracownik ma znać procedury dochodzenia swoich roszczeń. Rejestr tego rodzaju sytuacji jest dla firmy wielce pouczający, np. w procesach rekrutacji, gdzie należy poszukiwać takich pracowników, którzy rozumieją znaczenie troski o klienta i np. wskazują na działania ułatwiające klientom transakcje w firmie.

Praktyczne wykorzystanie znajduje benchmarking wewnętrzny, ale przede wszystkim zewnętrzny, związany z wyciąganiem wniosków z działań personelu konkurencyjnych firm. Przy motywowaniu pracowników należy nagradzać troskę o

klienta, eliminować złe traktowanie klientów i przejawy nieuczynności. Standardy dbania o klienta powinny być znane także tym pracownikom, którzy nie mają kontaktu z kupującymi, co wiąże się z kulturą komunikacyjną firmy. Bardzo cenne jest, aby kierownictwo doświadczało na sobie podejścia pracowników do klientów i sprawdzało, jak personel kontaktuje się z klientami poza siedzibą przedsiębiorstwa.

Problemem w przedsiębiorstwach bywa przepływ informacji – kolejny element marketingu wewnętrznego, a przecież to, czy pracownik mający bezpośredni kontakt z klientami jest poinformowany o ważnych zmianach i problemach w firmie, wpływa na składane nabywcom deklaracje, które zostaną rzeczywiście spełnione. Zasada ładu Fayola wskazuje ważność miejsca dla każdego pracownika i rzeczy, a więc nasuwa się pytanie, czy budując pozytywne relacje z klientami, przydzielono pracownikom bezpośredniej obsługi klienta odpowiedni zakres obowiązków i praw.

Praktyka budowy relacji to także obliczanie wydajności produkcji i kosztów związanych z utrzymaniem kluczowych klientów i zweryfikowanie, czy wewnętrzne zasady obowiązujące w firmie nie przeszkadzają w zapewnieniu dobrej obsługi klienta. Zarządzanie w warunkach niepewności i ryzyka nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek przygotowanie scenariuszy awaryjnych na wypadek utraty stałych klientów.

W angielskiej terminologii pięć najważniejszych czynników w prowadzeniu skutecznej obsługi konsumenta określa się skrótem CARER („opiekun”) [Fisk 2009, s. 228-229]. Mają one znaczenie w przypadku obsługi zarówno zautomatyzowanej, jak i prowadzonej przez pracownika bezpośrednio kontaktującego się z klientem. „Opiekun” musi być fachowy – posiadać wiedzę i umiejętności pozwalające dostarczyć właściwą usługę, dostępny – działający szybko, gotowy i chętny do pomocy, odpowiedni – rozumiejący klienta, chroniący jego interesy, wydajny – efektywnie dostarczający obiecane usługi, elastyczny – przewidujący potrzeby klienta i reagujący na nie.

Budowanie pozytywnych relacji z klientami ma bardzo praktyczny wymiar [Baruk 2006, s. 83]. Klient chce bowiem łatwo dojechać do firmy, mieć miejsce na zaparkowanie samochodu, przebywać w estetycznych, dobrze wyposażonych, klimatyzowanych wnętrzach, mieć łatwy dostęp do produktów i informacji o nich, muszą być stworzone przyjazne warunki dla osób niepełnosprawnych i ewentualnie dla dzieci, punkty przyjmujące opłaty muszą zapewniać drożność przepływu klientów, a miejsca wypoczynkowe czy oczekiwania na załatwienie spraw także symbolizują szacunek dla klienta.

#### **4. Weryfikacja działań na rzecz kształtowania pozytywnych relacji z klientami**

W celu sprawdzenia praktyki działań mających za zadanie budowę pozytywnych relacji z klientami można skorzystać z metody wykresu pojęcynowego, na ramionach (odnogach) którego umieszcza się sumę punktów uzyskanych w ramach samooceny następujących działań [Horovitz 2006, s. 194-201]:

- nastawienie na klienta,
- własny przykład menedżera,
- umacnianie i włączanie pracowników,
- system motywacyjny powiązany z nastawieniem na klienta,
- komunikacja i nagłaśnianie troski o klienta,
- koncentracja pomiarów na satysfakcji klienta,
- weryfikacja wdrażanych ulepszeń.

Badania przeprowadzane są za pomocą skali Likerta, a więc weryfikacji wcześniej sformułowanych sądów przez stwierdzenia: zdecydowanie się zgadzam; zgadzam się; ani się zgadzam, ani nie zgadzam; nie zgadzam się; zdecydowanie się nie zgadzam, i nadanie im punktów w skali od 1 (skrajna negacja) do 5 (zdecydowana aproba danego sądu).

Przykładowe stwierdzenia odnoszące się do nastawienia na klienta to oceny zawartości strategii, w centrum której jest klient, przyznawanie zawsze racji klientowi, koncepcje obsługi ze zdefiniowanym poziomem doskonałości, dostrzeganie, że nawet wewnętrzne działy mają klientów, których powinny zadowolić.

Postawę menedżera można sprawdzać np. przez następujące kryteria: czy przy pracownikach zawsze wyrażają się z szacunkiem o klientach, czy w stosunku do pracowników zachowuje się w podobny sposób, jak oczekuje, aby ci odnosili się do klientów, czy uważa zadowolenie klienta za ważniejsze od wyniku finansowego, nie wymaga traktowania swoich własnych potrzeb jako priorytetowych w czasie obsługi klienta.

Marketing wewnętrzny w firmie to poziom samodzielności pracowników, możliwość dawania klientom więcej, niż im obiecano, pozwolenie pracownikom na popełnianie błędów, pod warunkiem że ich nie powtarzają, poddawanie pracowników wszechstronnym szkoleniom na temat obsługi klientów.

System motywacyjny nastawiony na efekty obsługi to w praktyce powiązanie awansów z zadowoleniem klientów, honorowanie nowych pomysłów ulepszających obsługę, podawanie do publicznej wiadomości podziękowań klientów, specjalne traktowanie tych pracowników pierwszej linii, którzy znakomicie obsługują klientów.

Nagłaśnianie i popularyzacja troski o klienta wiąże się z rozpowszechnianiem wyników ankiet dotyczących satysfakcji klientów, prezentowaniem spraw związanych z klientami na naradach kierownictwa, podkreślaniami przez menedżerów zaangażowania w doskonałą obsługę klientów, wykorzystywaniem informacji zwrotnych od klientów do ulepszania ich obsługi.

Pomiary skoncentrowane na kliencie w praktyce są wdrażane przez regularne badania satysfakcji klientów, pytanie klientów odchodzących od firmy o przyczyny takich decyzji, porównywanie wyników ankiet dotyczących zadowolenia klientów z innymi firmami, mierzenie lojalności i pomiar satysfakcji pracowników.

Ocena wprowadzanych zmian sprowadza się do wskazania na te reformy, które obniżają koszty ponoszone przez klienta, identyfikacji przeszkód na drodze do



zwiększania ich satysfakcji, precyzyjnego określenia ról w zwiększaniu satysfakcji klienta, wymieniania się najlepszymi praktykami w ulepszaniu obsługi.

Wykres pajęczynowy, opierając się na siedmiu kryteriach oceny, przedstawia dla każdego kryterium po dziesięć stwierdzeń weryfikujących. Można więc uzyskać ocenę od 10 do 50 punktów i graficznie wskazać oceny na siedmiu osiach, które przez połączenie uzyskanych punktów ukazują dorobek firmy w budowaniu pozytywnych relacji z klientami.

## Literatura

- Baruk A.I., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006
- Bednarski A., *Mistrz sprzedaży*, Helion, Gliwice 2009.
- Bureš I., Řehulka P., *10 zasad budowania trwałych relacji z klientem*, Helion, Gliwice 2007.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Fisk P., *Geniusz konsumenta*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Garbarski L., Tkaczyk J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
- Jachnis A., *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Kwiątek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Maziarz-Lipka A., *Przepis na sprzedaż*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Olejniczak K., *Wszyscy jesteśmy sprzedawcami!*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Słownik języka polskiego*, Tom I, PWN, Warszawa 1978.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

## ESTABLISHING RELATIONS WITH CLIENTS FOR ENTERPRISES FUNCTIONING

**Summary:** An imperative is understood as a standard, requirement, obligation. Consumers represent the most important factor influencing successful business. In order to attract them and establish lasting relations with them it is crucial to provide them with satisfaction, or even evoke their admiration.

For this reason enterprises have to find out who their clients are and understand their needs, create loyalty programmes, react adequately to comments and complaints, construct company culture with a client occupying focal position in it and being duly “caressed”. An

attitude to a client is monitored in every aspect of company functioning. It is established by means of company visualization, the procedures followed, customer service conditions, behaviour and outside appearance of staff etc.

Favourable image, reputation, loyal clients are reflected in company profit growth, since clients spend more money in it, purchase more of its products, and therefore costs of providing them with due services decrease. Clients' loyalty results in lower staff turnover as they are satisfied with performed work, which translates into positive reactions of clients served by familiar staff.

However, declarative nature of such behaviour manifested by companies poses a problem. Therefore certain questions have to be put forward in order to verify the imperative mentioned in the title of the hereby paper.