

Aleksander Binsztok

OBSŁUGA KLIENTA Z PERSPEKTYWY NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH

1. Wstęp

Tradycyjnie pojmowane kanony obsługi klienta już dziś nie wystarczą, aby zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia gospodarczego. Obecnie firmy poszukują coraz nowszych, ciekawszych i atrakcyjniejszych dróg docierania do klienta ze swoją ofertą. Tradycyjnie prowadzona działalność marketingowa odchodzi do lamusa. O konkurencyjności firm, a tym samym o pozytywnym stosunku klientów do przedsiębiorstw i ich produktów (usług) decydują coraz częściej takie czynniki, jak:

- kompleksowość oferty,
- zdolność do współpracy z konkurentami,
- holistyczne spojrzenie na kwestię obsługi klienta przez pryzmat wszystkich etapów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie,
- zupełnie nowe standardy w zakresie merchandisingu,
- niekonwencjonalne metody i techniki pozyskiwania uwagi konsumentów,
- umiejętność generowania wiedzy w organizacji, wykorzystywanej w celu podnoszenia poziomu satysfakcji klientów.

2. Narzędzia komunikowania w programach lojalnościowych

Od dawna wiadomo, że warto jest zabiegać o lojalność odbiorców swoich towarów czy usług. Co jednak dają nam lojalni (wierni) klienci? Niewątpliwie są oni przede wszystkim, jak można by rzec, stabilni, co oznacza, że z jednej strony są mniej wrażliwi na wahania cenowe, z drugiej zaś – na utrzymanie ich przy sobie

można relatywnie mniej łożyć aniżeli na pozyskanie nowych klientów¹. Poza tym dzięki regularnym zakupom generują oni stałe zyski, co pozwala na zachowanie standingu finansowego w firmie. Kolejną istotną kwestią jest to, że stanowią oni darmowe źródło informacji (reklamy). Dlatego choćby już tylko z uwagi na owe przyczyny warto obdarzyć ich wyjątkową troską i zainteresowaniem.

Wszystko to jednak koresponduje jeszcze z inną, równie ważną informacją. Jak się okazuje, ok. 60% klientów odchodzi od firmy (kończy współpracę), bo są niezadowoleni z obsługi w danej firmie. Okazuje się bowiem, że głównym powodem rezygnacji ze współpracy jest brak odpowiedniego kontaktu ze strony firmy lub też niski poziom świadczonych przez nią usług. Stąd też tak bardzo istotne jest, aby zapewnić klientom miłą, profesjonalną obsługę czy serwis posprzedażowy.

Ogólnie rzecz biorąc, lojalność klientów można podzielić na dwie kategorie: bierną i aktywną. Ta pierwsza związana jest z inercją nabywczą i zakłada pasywną postawę wobec marki. Dlatego firmy zabiegają bardziej o aktywną lojalność klienta. Ta z kolei określa aktywną postawę wobec marki, popartą behawioralnym nawykiem, co jest istotne dla generowania zysków i przetrwania przedsiębiorstwa na rynku.

Trzeba przyznać, że stosowanie programów lojalnościowych nie jest żadnym *novum*. Warto jednak zwrócić uwagę, iż coraz większą rolę odgrywa w nich zastosowanie nowoczesnych mediów, albowiem coraz częściej firmy wykorzystują takie kanały komunikacji, jak: e-mail, SMS czy www. (zob. [Michalik 2004, s. 21]). Procentowy udział poszczególnych narzędzi komunikowania się organizatorów programów lojalnościowych z klientami zaprezentowany został w tab. 1.

Tabela 1. Narzędzia komunikowania się organizatorów programów lojalnościowych

Narzędzia komunikowania się organizatorów programów lojalnościowych	Odsetek firm stosujących dane narzędzie komunikowania się
Poczta tradycyjna	58%
Infolinia	47%
Specjalne serwisy www	26%
SMS-y	22%
E-mail	15%
Aktywny kontakt telefoniczny	11%
Bezpośredni kontakt ze sprzedawcą	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Michalik 2004, s. 23].

3. Zmiany technologiczne w zakresie merchandisingu

Przeobrażenia w przypadku systemów lojalnościowych nie są jedynym polem, na które z olbrzymim impetem wkracza elektronika. Widoczne są bowiem także zmiany w zakresie szybko obecnie ewoluującego merchandisingu. I choć są to na

¹ Jak się szacuje, nakłady na zdobycie (pozyskanie) nowego klienta są średnio od 3 do 5 razy wyższe aniżeli nakłady poświęcone na utrzymanie dotychczasowego klienta.

razie rozwiązania wdrażane na niewielką skalę, należy spodziewać się, że w niedługim czasie opną one większość placówek handlowych. Mowa tu oczywiście o marketach „naszpikowanych elektroniką”, tzw. *extra future store*, należących do sieci Metro AG. Przykłady tego typu rozwiązań zwracają jednak uwagę nie tylko zwykłych klientów, ale także wielkich międzynarodowych sieci hipermarketów, które obserwować możemy już w Niemczech. Codziennie takie placówki, jak np. ta wzorcowa w Rheinbergu, są odwiedzane przez tysiące klientów, nieświadomie uczestniczących w pewnego rodzaju eksperymencie, którego celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak technologie informacyjne mogą pomóc sprzedać wielki asortyment towarów oraz szybko, praktycznie w czasie rzeczywistym, poznawać potrzeby klientów. Sklepy te wprowadzają bowiem m.in. takie rozwiązania, jak:

- indywidualne, wbudowane w wózki sklepowe komputery wspomagające zakupy²,
- samoobsługowe kasy,
- automatyczne wagi rozpoznające umieszczone na nich towary,
- kioski-terminalne,
- monitory LCD wyświetlające informacje o produktach i promocjach.

Warto też wspomnieć, że do komunikacji między centralnym serwerem a urządzeniami elektronicznymi w sklepie służy sieć bezprzewodowa IEEE 802.11b, czyli coraz popularniejsze Wi-Fi, pracownicy zaś firmy do komunikowania się między sobą używają stacjonarnej telefonii opartej na VoIP (szerzej zob. [Szatyiński 2004]). Wspomniane rozwiązania to jednak tylko część nowinek technologicznych zastosowanych w opisanych sklepach. Obserwacja wszystkich zmian zachodzących w tych sklepach pozwala przypuszczać, że należy się spodziewać zwłaszcza przeobrażeń dotychczasowych standardów merchandisingowych, na co niewątpliwie w niedalekiej przyszłości powinny szykować się także polskie placówki handlowe.

4. Obsługa klienta oparta na wiedzy

Zachodzące na naszych oczach zmiany technologiczne nie są jedynymi zmianami. Firmy doskonałą obecnie także przepływy informacji między pracownikami oraz dokładają starań do rozwoju wiedzy w organizacji. Trzeba bowiem przyznać, że mijają już czasy, kiedy do odniesienia sukcesu rynkowego wystarczył w miarę dobry pomysł na produkt (usługę), który był głównie wytworem kreatywności i intuicji menedżera. Dziś przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić nawet na najmniejszy, nieświadomy błąd, ponieważ najdrobniejsze uchybienie, niedopatrzenie, pomyłka mogą być wykorzystane przez konkurencję, żadne sensacyjnych wiado-

² Pomoc ta polega m.in. na wskazywaniu drogi do poszukiwanych towarów, polecaniu promocji, rejestrowaniu zakupionych towarów i na bieżąco podsumowywaniu kwoty należności.

mości media czy przez sfrustrowanych klientów. W efekcie może to wpłynąć na osłabienie pozycji firmy, a w skrajnych przypadkach może się nawet przyczynić do upadku firmy. Z tego powodu w prowadzeniu działalności marketingowej konieczne jest dziś stosowanie metod benchmarkingowych. Ciągłe bowiem podpatrywanie firm konkurencyjnych może pozwolić na generowanie podobnej, choć imitowanej, wartości dla klientów. Rozwiązania tego typu można uznać za „przetestowane”, co pozwala na uniknięcie ewentualnych błędów w szeroko pojmowanej obsłudze klienta. Jak bowiem głosi popularne powiedzenie, „tylko głupcy uczą się na własnych błędach, mądrzy uczą się na cudzych”...

Pozyskiwanie nowej wiedzy z wykorzystaniem narzędzi benchmarkingowych nie wystarczy, aby odnieść sukces rynkowy. Niezbędne okazuje się także wprowadzenie w organizacji procesów zarówno indywidualnego, jak i zespołowego uczenia się. Dopiero to może się przyczynić do postrzegania firmy jako tej, która oferuje swoim klientom ciekawe, oryginalne rozwiązania.

Oczywiście w celu efektywnego zarządzania wiedzą w sferze marketingu możliwe jest wykorzystanie różnych popularnych sposobów budowania kapitału intelektualnego, do których należą m.in.: publikacje książkowe i periodyki specjalistyczne, szkolenia, warsztaty, analizy przypadków, programy komputerowe [Chapman, Kozielski 2004, s. 5] Jednak najlepsze efekty dają systemy ciągłego kształcenia, organizowane zazwyczaj w formie uniwersytetów korporacyjnych (Corporate Universities). Tam bowiem przyszli handlowcy uczą się m.in. nowoczesnych technik sprzedaży, zaawansowanych metod negocjacji czy korporacyjnych standardów obsługi klienta. Warto wspomnieć, że w latach 90. tylko w USA liczba takich ośrodków wzrosła z 480 do 1800, co wskazuje na narastające zainteresowanie omawianą problematyką. Wśród ośrodków tego typu działających na świecie można wskazać na tak prężne z nich, jak: Motorola University, Bank of Montreal's Institute for Learning czy McDonald's University [Chapman, Kozielski 2004, s. 6].

Na prowadzenie tak szeroko rozumianej dydaktyki personelu pozwolić sobie mogą tylko organizacje duże, o wysokich dochodach. Małe i średnie firmy muszą edukować swoich pracowników w bardziej ograniczonym zakresie. Warto jednak wskazać, iż istnieją różnego rodzaju wewnątrzorganizacyjne formy wiedzy, które można spożytkować w obsłudze klienta niezależnie od wielkości firmy. Podstawowe z nich zaprezentowane zostały w tab. 2.

Wykorzystanie zaprezentowanych powyżej form wiedzy może pozwolić firmie na efektywniejszą obsługę klientów.

W przypadku doskonalenia w organizacji procesów obsługi klienta ciekawa może okazać się także koncepcja „piramidy wiedzy”. Zwykle może ona przybierać w przedsiębiorstwie następujące wymiary:

- różnego rodzaju dane dostarczane do firmy przez przedstawicieli handlowych, dostawców czy klientów,
- szeroki zakres informacji zarówno tej, którą dysponowała dotychczas firma, jak i tej, która napływa na bieżąco z otoczenia (np. od klientów),

Tabela 2. Wybrane formy wiedzy w przedsiębiorstwie jako różnego rodzaju zasoby pozwalające na efektywniejszą obsługę klienta

Forma wiedzy	Pytanie, na które odpowiada dana forma wiedzy	Przykład wybranej formy wiedzy w firmie
Wiedza katalogowa	Co to? Kto to?	Struktura organizacyjna firmy; relacje (więzi) służbowe, funkcjonalne itp.; objaśnienia dla klientów firmy; produkty opisywane w prospektach
Wiedza historyczna	Jak było?	Dane statystyczne; historia firmy (np. stany dotychczasowego zatrudnienia w przedsiębiorstwie, historia klientów itp.)
Wiedza procesowa	Jak to się dzieje?	Informacje nt. tego, kto może podjąć decyzję w danej sprawie, jaka jest droga obiegu dokumentów w firmie; regulaminy, kodeksy pracy itp.
Wiedza instrumentalna	Co decyduje o czym?	Na przykład „algorytmy” postępowania w przypadku zgłoszenia reklamacji; postanowienia rady nadzorczej; nakazy; polecenia służbowe itp.

Źródło: opracowanie własne.

– wiedza jawna i niejawna organizacji.

Wskazane powyżej trzy elementy składowe piramidy biorą udział w procesie organizacyjnego uczenia się, który polega na tym, że różnego rodzaju dane, wskutek komputerowej rejestracji, są przetwarzane w pożyteczną informację, ta zaś, odpowiednio „obrobiona”, pozwala na generowanie wiedzy przydatnej do pełniejszej obsługi klienta. Wśród **danych**, które podlegają obróbce, można wymienić:

a) dane personalne (miejsce zamieszkania, wykonywany zawód, stan cywilny, płeć itp.),

b) dane demograficzne (gęstość zaludnienia wyrażona jako liczba mieszkańców przypadająca na km², struktura wiekowa, cykl życia rodziny, dominujące wyznania, narodowość itp.),

c) dane ekonomiczne (liczba osób prowadzących własną działalność gospodarczą; poziom bezrobocia; wysokość dochodów przypadająca na członka rodziny, liczba obsługiwanych klientów w poszczególnych porach dnia, wysokość obrotów generowanych w wyniku obsługi poszczególnych klientów itp.),

d) dane psychologiczne (klasa społeczna, styl życia rzeczywistych i potencjalnych klientów, typy osobowości klientów itp.).

Następnie uzyskiwane z powyższych danych **informacje** powinny być dostępne dla jak największego grona pracowników firmy³. Przykładem tego typu informacji może być np. informacja na temat tego, jakie są przyczyny dokonywania zakupu w danej firmie, jakie jest nastawienie klientów do firmy, jakie są oczekiwania wobec firmy pod względem np. obsługi czy jakości oferowanych przez

³ Dbać jednak należy, aby informacje te były: użyteczne, sensowne, aktualne, kompletne i odpowiednie.

przedsiębiorstwo produktów. Te i inne informacje dają podstawę do tworzenia określonej **wiedzy** organizacyjnej, która może się przyczynić np. do:

- wyróżnienia poszczególnych grup klientów firmy (różnych segmentów rynkowych), pozwalających na lepsze dostosowanie się do oczekiwań klientów względem produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo,
- stworzenia modeli psychologicznych umożliwiających radzenie sobie np. z tzw. trudnymi klientami,
- rozwiązania problemu czasu obsługi klientów, tj. dostosowania pór dnia pracy firmy do potrzeb i możliwości klientów,
- podejmowania strategicznych decyzji związanych np. z rozwojem produktu, ekspansją na nowe rynki czy też z koniecznością zawężenia skali działania w obszarach nierentownych.

Warto podkreślić także, iż szczególnie istotnymi zasobami, jakimi dysponują organizacje profit-oriented, są ich pokłady wiedzy niejawnej. To one w głównej mierze decydują o konkurencyjności firm na rynku. Mowa tu oczywiście o pieczołowicie skrywanych przez firmę tajemnicach handlowych, tj.:

- informacjach nt. klientów (wielkościach składanych przez nich zamówień, preferencjach potencjalnych i dotychczasowych klientów itp.),
- niejawnych planach strategicznych rozwoju organizacji,
- informacjach pozyskiwanych w osobistych kontaktach z lokalnymi czy też rządowymi decydentami,
- innych istotnych, poufnych wiadomościach uzyskanych często tzw. pocztą pantoflową.

Droga do stworzenia właściwie działającego mechanizmu zarządzania wiedzą w organizacji jest dosyć złożona. Aby model ten mógł funkcjonować według zamierzonych standardów, konieczne jest przede wszystkim wdrożenie odpowiedniego modelu przepływu informacji, który cechowałby się wysoką przepustowością kanałów komunikacyjnych⁴. Ważne przy tej okazji jest także kreowanie właściwej atmosfery współpracy (kształtowanie kultury organizacyjnej firmy). Wszelkie działania związane z wprowadzaniem procesów zarządzania wiedzą powinny uwzględniać tolerancję na popełnianie błędów (wedle zasady: „każdy pracownik ma prawo do błędów”). Stąd też należy szczególnie zadbać o to, aby promowani byli ci pracownicy, którzy wykazują postawy kreatywne i proinnowacyjne. W tym celu stosować należy różnego rodzaju metody i techniki heurystyczne, które przyczyniałyby się do kreatywnego rozwiązywania problemów oraz ciągłej optymalizacji procesów obsługi klienta.

Do sprawnego systemu zarządzania wiedzą potrzebne jest także dopasowanie struktury organizacyjnej, odpowiednie ukształtowanie kultury organizacji, technologii i systemu pomiarowego. Podstawą efektywnego zarządzania informacją (a w konsekwencji wiedzą) jest także odpowiednia komunikacja w organizacji

⁴ Należy zadbać tu głównie o drożność i pojemność wspomnianych kanałów.

(między jej pracownikami) oraz w jej otoczeniu (między organizacją a podmiotami rynkowymi – klientami, dostawcami, pośrednikami, instytucjami samorządowymi i in.).

Mając na względzie powyższe wskazania, należy zadbać o to, aby pracownicy firmy poszerzali swoją wiedzę przede wszystkim na temat:

- swoich klientów,
- sposobów obsługi klientów,
- technik sprzedaży, negocjacji oraz radzenia sobie z tzw. trudnym klientem,
- zasad funkcjonowania firm pokrewnych oraz tych, z którymi dane przedsiębiorstwo pozostaje w bliskich relacjach (np. konkurenci i kooperanci z branży),
- funkcjonowania w innych krajach firm o podobnym profilu działalności,
- trendów rynkowych,
- szeroko rozumianych zmian dokonujących się w obrębie zarówno ustawodawstwa krajowego, jak i rozporządzeń czy dyrektyw prawnych Unii Europejskiej,
- specyficznych zmian zachodzących w polityce państwa, ukierunkowanych na oddziaływanie na małe i średnie firmy prywatne i państwowe (chodzi tu głównie o przeobrażenia w polityce fiskalnej, wdrażanie nowych przepisów w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, wprowadzanie w życie nowych formularzy, do których składania zobligowani są pracodawcy itp.),
- zmian technologicznych, które mogą mieć znaczący wpływ na doskonalenie produktów / usług oferowanych klientowi⁵.

5. Etapy procesu tworzenia wartości dodanej dla klienta

Ważne jest, aby poszerzanie wiedzy, o którym mowa powyżej, znajdowało również swoje odzwierciedlenie (było praktycznie wykorzystywane) na każdym etapie procesu produkcyjnego i logistycznego w wyniku prac prowadzonych nad dopasowaniem produktu do potrzeb i oczekiwań klientów. Dzięki wykorzystaniu bowiem szerokiej wiedzy na temat rynku, konkurentów, dostawców czy klientów istnieje możliwość połączenia tego z nowoczesnymi narzędziami i technikami, jakie daje współczesny marketing. Rezultatem tego powinno stać się generowanie wartości dodanej dla klienta (*added value*). Zmodyfikowane etapy tego procesu przedstawione zostały w tab. 3.

Jak bowiem wynika z obserwacji ewolucji rynku, zdecydowana większość firm wnikliwie analizuje preferencje potencjalnych i rzeczywistych klientów, uwzględnia znaczenie mód i trendów rynkowych oraz zabiega o pełne usatysfakcjonowanie nabywców, czego efektem jest doskonalenie łańcucha wartości oferowanego klientowi.

⁵ Dzięki zmianom, szczególnie w obszarze informatyki, istnieje możliwość lepszego dopasowania do preferencji klientów, co widoczne jest jako wartość dodana, jaką generować powinna firma, dbając o zadowolenie ze swoich usług wśród klientów.

Tabela 3. Marketingowe działania, narzędzia i instrumenty tworzenia wartości dla firmy i klienta

Marketingowe działania, narzędzia i instrumenty	Działanie marketingowe tworzące wartość dla firmy	Wartość dla klienta
1. Zarządzanie łańcuchem zaopatrzenia (m.in. wdrażanie systemów MRP i ERP – Manufacturing / Enterprise Resource Planning)	Poszerzenie i integracja partnerów w sieci produkcyjnej	Dostosowanie przebiegów procesów produkcyjnych do oczekiwań klientów (głównie poprzez przyspieszenie procesu tworzenia produktu lub świadczenia usługi dla klienta)
2. Zarządzanie sferą badań i rozwoju; promowanie postaw innowacyjnych (gl. badania rynkowe i marketingowe, techniki heurystyczne, systemy motywacyjne)	Zdolność do tworzenia innowacji, które pozwalają na dopasowanie do potrzeb klienta, odpowiadanie na tzw. popyt nieuświadomiony, a nawet dzięki zdolności przewidywania możliwych zmian wyprzedzanie pewnych mód i trendów rynkowych	Pełniejsze uwzględnienie oczekiwań, potrzeb i preferencji klientów; tworzenie nowych mód; możliwość skorzystania z sugerowanych przez firmę rozwiązań
3. Zarządzanie sferą produkcji (np. JiT – Just-in-Time)	Zdolność do wytwarzania „w klasie światowej” zapewniającego wartość użytkową i indywidualizację produktu	Indywidualizacja produkcji – dopasowanie czasu, wielkości i charakteru produkcji do potrzeb i preferencji klientów
4. Kanały dystrybucji i formy sprzedaży (m.in. sprzedaż osobista, sprzedaż poprzez Internet, systemy sprzedaży ratalnej)	Uwzględnienie w polityce dystrybucji firmy takich wartości, jak: preferencje, możliwości i zwyczaje nabywców	Dopasowanie kanałów i form sprzedaży do preferencji i wymogów klientów
5. Zarządzanie relacjami z nabywcami (np. CRM – Customer Relationship Management, CEM – Customer Experience Management)	Satysfakcja i lojalność klientów, stały kontakt, zdolność do odpowiedzi na potrzeby nabywców	Dogłębne zrozumienie potrzeb oraz emocji, które mają wpływ na podejmowane przez klientów decyzje
6. Obsługa nabywców (telemarketing, infolinie, Call Center, CC – Contact Center)	Obsługa oparta na znajomości potrzeb, oczekiwań, wymagań, doświadczeń i marzeń konsumentów; tworzenie baz wiedzy nt. klientów i problemów, z jakimi się oni spotykają	Coraz większa indywidualizacja klientów; rozpatrywanie każdorazowej uwagi zgłaszanej przez klienta
7. Postrzegana wartość: – produktu, – firmy (repozycjonowanie oferty, CI – Corporate Identity, Branding)	Na podstawie znajomości marki produktu / firmy zdolność do przyciągania: nabywców, inwestorów, partnerów, wartościowych pracowników	Możliwość bazowania na tradycji firmy, pozytywnych doświadczeniach wynikających ze wcześniejszych kontaktów handlowych, znanej już jakości produktów, usług oraz akceptowanej przez klienta kulturze obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kozłowski 2004, s. 121].

6. „Kookonkurencja” jako droga do osiągnięcia satysfakcji klienta

Walkę o klienta trudno dziś wygrać pojedynczym firmom. Dlatego z każdym dniem obserwujemy coraz większą liczbę konkurentów kooperujących ze sobą w pewnym zakresie. Klasycznym już chyba przykładem jest sojusz wielu linii lotniczych Star Alliance. Takie „spotkanie pod wspólnym dachem” konkurencji z kooperacją nazywane jest nowym angielskim terminem: *coopetition*, co można próbować przetłumaczyć na język polski jako „kookonkurencja”. Niestety, gotowość do kooperacji z konkurentami występuje zwykle tylko wśród dużych korporacji, a szczególnie niska jest w przypadku małych firm rodzinnych. Budzi to swoisty niepokój i żal, ponieważ, jak pokazują dotychczasowe doświadczenia różnych firm, konkurencja i kooperacja nie tylko nie muszą się wykluczać, lecz wręcz mogą do siebie się uzupełniać, jak ma to miejsce np. w przypadku dwóch firm biotechnologicznych, które wprowadzie konkurują ze sobą na rynku, ale współpracują w poszukiwaniu nowych substancji. Ważne jest jednak, że obaj partnerzy mogą uzyskać efekty tylko wówczas, gdy nie tylko chcą, ale także i potrafią współpracować. Stąd też uzgadniając współpracę strategiczną, strony muszą wykazać się zdolnością do urzeczywistnienia przyjętej koncepcji. Co więcej, dawniej współpraca, o której tu mowa, ograniczana bywała do produkcji i dystrybucji wyrobów oraz do ustalania cen według kosztów i intensywności konkurencji. Obecnie jest to najczęściej związane z wystawianiem holistycznej oferty produktów i serwisu, a niejednokrotnie połączone też z całą wiązką różnego rodzaju usług (np. posprzedażowych). [Konkurent... 2004, s. 37].

Mówiąc jednak o współpracy małych i średnich firm w zakresie kookonkurencji, warto zwrócić uwagę także na to, że ich zdolności do nawiązania kooperacji z konkurentami dotyczą:

- rutynowych czynności związanych ze współpracą,
- zaangażowania określonych menedżerów i pracowników,
- nabywania wiedzy i uczenia się w całej firmie.

Trzeba jednak podkreślić, że w dziedzinie kookonkurencji nie ma rozwiązań standardowych. Z tego powodu konieczne jest, aby każda firma rozważyła przede wszystkim:

- jakie cele chce osiągnąć dzięki współpracy tego typu,
- jakich partnerów należy brać pod uwagę,
- jaki zakres współpracy może być w danym przypadku sensowny [Konkurent... 2004, s. 38].

Jak wykazuje porównanie branży browarniczej i biotechnologicznej w Niemczech [Konkurent... 2004, s. 38-39], kookonkurencja daje szansę na wieloletni rozwój. Pomijanie zaś owych szans oznacza z kolei niebagatelne zagrożenia wśród małych i średnich przedsiębiorstw, z których dziesiątki tysięcy upadło w Niemczech w ostatnich latach. Wydaje się zatem zasadne, aby tę gorzką prawdę przemysleli nasi rodzimi menedżerowie i aby rozpoczęli oni działania przygotowujące do

współpracy z konkurentami w celu kompleksowej obsługi klientów, która dałaby z kolei podstawę do przetrwania ich biznesów.

7. Ciągła walka o każde(!) uderzenie serca klienta

W obecnych czasach, kiedy jesteśmy zalewani olbrzymią masą takich samych lub podobnych produktów, firmy muszą walczyć, aby konsumenci je zauważyli – zmagają się z konkurentami rynkowymi choćby o sekundę uwagi klienta. W tym celu niejednokrotnie posuwają się do ostateczności.

Z tego powodu trudno nie zgodzić się z J. Ridderstralem i K. Nordstromem, którzy twierdzą, że „przesada to obecnie biznesowa konieczność”. Nie trzeba jednak zbyt daleko szukać – bardzo często zmuszeni jesteśmy do oglądania czy też słuchania reklam przepełnionych brutalnością, sztychujących ukradkiem z widza czy, poprzez różnego rodzaju socjotechniki, wręcz wywierających na nas olbrzymią presję skierowaną na dokonanie określonego zakupu. Takie zachowanie się firm wobec klientów jest podyktowane ich nadrzędnym celem: chęcią zaistnienia na rynku. „Era nadmiaru” (bo tak określa się współczesną gospodarkę, w której podaż znacznie przewyższa popyt) wymaga zastosowania bardzo ekspresyjnego przekazu, a trzeba przyznać, że „niezwykłe czasy wymagają niezwykłych środków”. Dlatego też dzisiejsze przedsiębiorstwa podejmują tak zaciekłą walkę o uwagę – walkę „o udział w umysłach i udział w sercach” potencjalnych klientów. Wspominani wcześniej J. Ridderstrale i K. Nordstrom, lansujący koncepcję *funky business*, posuwają się nawet do stwierdzenia, że niewykluczone, iż w przyszłości trzeba będzie płacić za uwagę klienta. Przywołują tu oni amerykańską gwiazdę marketingu Setha Godina, który, mówiąc o „marketingu akceptowanym” (*permissive marketing*), prognozuje, że z klientami unikającymi powodzi informacyjnej firmy będą zmuszone kontaktować się wyłącznie „za zaproszeniami”. Zwróćmy bowiem uwagę, że dziś, jeśli tylko zgodzimy się na czytanie, słuchanie czy oglądanie reklam, oferuje się nam w zasadzie darmowy dostęp do gazet, rozmów telefonicznych czy korzystania z połączeń internetowych. Co z tego zatem wynika? Można się spodziewać, że w bardzo niedalekiej przyszłości firmy będą nam płacić za ich oglądanie, czytanie wydawanych przez nie gazet czy korzystanie z usług danej firmy telekomunikacyjnej. Czy nie należy się więc spodziewać, że będzie się płacić klientowi za uwagę? (zob. [Ridderstrale, Nordstrom, s. 60-61]).

8. Zakończenie

Rozważania na temat obsługi klienta w turbulentnym otoczeniu gospodarczym można zakończyć zatem wskazaniem kilku istotnych reguł, które powinni mieć na uwadze menedżerowie odpowiedzialni za kompleksową obsługę klientów. Wśród najważniejszych, zdaniem autora opracowania, należy wymienić:

1. **Ciągle utrzymywanie „czujności rynkowej”** – badanie rynku i preferencji klientów firmy z ciągłym akcentowaniem osoby klienta jako źródła rzetelnej, aktualnej informacji; baczne obserwowanie trendów rynkowych (zwłaszcza postępujących lawinowo zmian technologicznych).

2. **Dbałość o dobre stosunki z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami** – budowanie i podtrzymywanie bliskich, życzliwych relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami.

3. **Poszerzanie grona kooperantów** – poszukiwanie nawet wśród firm konkurencyjnych kooperantów, dzięki którym możliwe byłoby podniesienie poziomu jakości oferowanych produktów czy świadczonych usług.

4. **Permanentne edukowanie zespołu** – kształcenie personelu firmy, rozwijanie ich wiedzy nt. produktu, branży, w jakiej funkcjonuje firma, oraz technik sprzedaży; dostarczanie dodatkowych informacji nt. tego, jak powinni dbać o wizerunek oferowanych przez siebie produktów (usług); wdrażanie procesów organizacyjnego uczenia się dzięki atmosferze sprzyjającej dobrej komunikacji i szybkiej wymianie informacji.

5. **„Wyprzedzanie” rzeczywistości** – ciągle przewidywanie zmian, jakie mogą następować w otoczeniu firmy, i podejmowanie działań takich, aby być „krok przed konkurencją”.

6. **Uczenie się od innych** – poszukiwanie coraz nowszych dróg, sposobów podnoszenia satysfakcji klientów bazujące na permanentnej obserwacji poczynąń rynkowych konkurencji.

7. **Promowanie postaw kreatywnych oraz uznanie prawa do błędów** – dawanie pracownikom większego zakresu swobody (autonomii w działaniu), aby mogli oni samodzielnie, twórczo rozwiązywać problemy, z którymi borykają się w codziennej pracy, z uwzględnieniem jednak prawa do błędów (szczególnie tych błędów, które nie wynikają z jawnej niedbałości, lenistwa czy wręcz rozmyślnej decyzji pracownika).

8. **„Wyostrożenie” kursu** – ciągle precyzowanie aktualnego grona potencjalnych i rzeczywistych odbiorców, z poświęceniem szczególnej uwagi grupie strategicznych klientów firmy.

9. **Zachowanie pokory i dystansu** – wyrabianie w sobie oraz w podległych pracownikach umiejętności krytycznej oceny i pomiaru własnej pracy; nieuleganie wrażeniu własnej nieomyślności; niebazowanie wyłącznie na intuicji, ale przede wszystkim na rzetelnych informacjach rynkowych.

Literatura

- Chapman D., Kozielski R., *Marketing oparty na wiedzy*, „Marketing w Praktyce”, 2004, nr 3.
Konkurent jako kooperant, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 8.
 Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Michalik P., *Źródła lojalności*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 4.
Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001.
Szatyński T., *Sam w supersamie*, „CHIP” 2004, nr 5.

THE CUSTOMER'S SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF THE MODERN SOLUTIONS IN THE RANGE OF INFORMATION TECHNOLOGIES

Summary

In this article the author describes such new solutions in the range of the client's services as: knowledge management the ways of building the systems of loyalty with customers, using modern information technologies in contacts with clients, new standards in merchandising and cooperation.

Dr Aleksander Binsztok jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz adiunktem w Katedrze Komunikacji i Zarządzania w Sporcie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Jest także prezesem Zarządu Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa we Wrocławiu; e-mail: aleksander.binsztok@ae.wroc.pl; tel. (071) 3680 323 lub (0602) 717 555.