

To jest tzw. autorska wersja artykułu (artykuł zaakceptowany przez redakcję czasopisma przed edycją/łamaniem ze strony czasopisma), który został opublikowany na łamach Marketingu w praktyce jako: *Mitręga, M. (2002). Rozwój relacji z klientami na skalę masową. Marketing w Praktyce(11), 56-59..*

Maciej Mitręga

Rozwój relacji z klientami na skalę masową

Dziś mało który menadżer kwestionuje znaczenie relacji z klientami, czyli tego; w jaki sposób klienci postrzegają i w jaki sposób się zachowują w stosunku do firmy. Powoli utrwala się przekonanie, iż dzięki rozwojowi technologii komunikowania się w czasie rzeczywistym klienci stali się bardziej wymagający w stosunku do cenowo-jakościowych charakterystyk oferty, a ich decyzje są mniej podatne na kosztowną reklamę telewizyjną i tradycyjne instrumenty promocji sprzedaży.

W przypadku produktów masowych znaczenie relacji zostało docenione przez menadżerów dopiero w drugiej połowie lat 90-tych. Na fali zainteresowania ze strony praktyków, w artykułach marketingowi zaczęto przypisywać określenia: partnerski, relacyjny, zindywidualizowany, zorientowany na klienta, itp. Miało to służyć popularyzacji nowego sposobu widzenia działań na rynkach masowych, w warunkach wyczerpywania się tradycyjnych sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Problem polega na tym, że rozwiązań proponowanych w literaturze marketingu relacji (RM), które oparte zostały na doświadczeniach wyniesionych ze sfery usług profesjonalnych (edukacyjne, medyczne, doradcze, itd.) i kontaktów między przedsiębiorstwami (B2B), nie da się dosłownie zastosować w firmach, które masowo sprzedają produkty konsumpcyjne. Nawet te artykuły RM, które dotyczyły rynków masowych, koncentrowały się zwykle na kwestii operacyjnych narzędzi realizacji nowej opcji strategicznej (m. in. bazy danych, Internet, programy dla stałych klientów). Niestety w niewielkim stopniu podjęły kwestię koniecznych zmian w obszarze planowania marketingowego, wynikających z przyjęcia relacyjnej koncepcji działań przez menadżerów.

Należy podkreślić, że marketing relacji jest czymś znacznie więcej aniżeli kolejnym elementem mixu marketingowego. Przedstawia nową, oryginalną perspektywę zarządzania i kontaktów przedsiębiorstwa z kluczowymi grupami interesu, postulując nieustanne kształtowanie relacji w kanale dystrybucji w celu maksymalizacji wartości dla ostatecznego odbiorcy.

W Polsce firmy operujące na skalę masową od kilku lat prowadzą działania nakierowane na wzrost lojalności i rozszerzenie wymiany z klientami. W praktyce nie są one najczęściej niczym więcej jak zindywidualizowanymi instrumentami aktywizacji sprzedaży, w dodatku wprowadzanymi pośpiesznie pod wpływem posunięć konkurencji. Zwykle nie prowadzą one do umocnienia pozycji firmy na rynku i rozwoju relacji z klientami, lecz paradoksalnie poprzez wzrost transakcyjnych oczekiwań konsumentów obniżają rentowność podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań.

Programy lojalnościowe wprowadzone np. przez operatorów komórkowych i sieci paliwowe koncentrują się na zachętach o materialnym charakterze. Wobec klientów, którzy przystąpili do programu stosuje się rabaty, upominki i darmowe próbki produktów dystrybuując je według zgromadzonych punktów (wartości zakupów). Za pomocą obietnicy odległych w czasie korzyści firmy starają się wytworzyć więź z klientem¹. Niestety zestandaryzowane zachęty łatwo poddają się naśladownictwu ze strony konkurencji, przynosząc zaledwie krótkotrwałą przewagę. Szybko dochodzi do sytuacji, gdy inne przedsiębiorstwa również uruchamiają dla klientów „systemy punktowe” . „Punkty” powszednieją, stając się czymś czego klienci automatycznie oczekują. Dla zaangażowanych firm, oznacza to wzrost zarówno kosztów utrzymania dotychczasowych jak i pozyskania nowych klientów. Jeśli firma raz wprowadzi program lojalnościowy, jest rzeczą niezwykle trudną, wręcz niemożliwą, aby się z niego później wycofała.

W sumie większość programów lojalnościowych nie wykorzystuje potencjału informacyjnego wynikającego z członkostwa klienta. Przecież programy wyposażyły firmy nie tylko w mechanizmy gromadzenia bazy danych (np. chipowe karty członkowskie), ale także poprzez oferowane nagrody uzasadniły konieczność badań marketingowych. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby po uzyskaniu ich zgody, monitorować zachowania członków programu. Firmy mogłyby tworzyć indywidualne profile klientów oparte na historii dokonanych zakupów i zaciągniętych kredytów, danych geodemograficznych czy stylu życia². Te informacje powinny stanowić przesłanki dla zrozumienia grupy docelowej i zaoferowania członkom korzyści dokładnie takich jakie oczekują, a nie tylko tych, które oferuje konkurencja.

Klienci traktują posiadany czas, energię i pieniądze jako swego rodzaju inwestycje w proces uczenia firmy, w celu maksymalnego dostosowania oferty do swoich wymagań. To

właśnie te inwestycje konstytuują silne bariery dla pozostałych dostawców w sektorze, nawet jeśli ci ostatni oferują atrakcyjne upominki, czy inne zestandaryzowane zachęty materialne.

Sieć paliwowa Shell'a we współpracy z firmami naprawczymi i ubezpieczeniowymi zaoferowała w ramach działań lojalnościowych w maju 2002 r. pomoc drogową pod nazwą handlową Shell Assistance. Aby skorzystać z pakietu należy zostać uczestnikiem programu SMART skierowanego do stałych klientów. Klient musi jeszcze wykupić specjalną naklejkę na samochód (12,99 zł) oraz zatankować w miesiącu przynajmniej 20 litrów dowolnego paliwa w sieci Shell. Pakiet zabezpiecza klientów w razie wypadku lub awarii samochodu. Obejmuje wezwania w przypadku wylądowania akumulatora, przebicia opony, utraty kluczyków lub braku paliwa. Jeśli auto wymaga dłuższej naprawy, wówczas klientowi przysługuje samochód zastępczy na 48 godzin, lub hotel (3 doby ze śniadaniem), ewentualnie zwrot kosztów podróży powrotnej do domu. Biorąc pod uwagę miesięczne zużycie paliwa przez przeciętnego kierowcę, łatwo obliczyć, iż z punktu widzenia klientów koszty dostępu do pakietu są niewygórowane, a potencjalne korzyści dla firmy - zwłaszcza wzrost liczby lojalnych klientów generujących stabilne przychody - znaczne. Wprowadzenie bezpłatnej pomocy drogowej może stymulować najsilniejsze więzi konsumenckie o charakterze strukturalnym³. Podkreślić należy, iż nowa usługa stanowi kompleksowe, namacalne rozwiązanie istotnych problemów, z którymi stykają się kierowcy, a uruchomienie usługi wymagało od Shell'a zacieśnienia relacji z „firmami partnerskimi” programu. Ponieważ usługa jest dopiero na etapie wdrażania, warto podkreślić, że w przyszłości stopień wypełnienia przez Shell'a obietnic poczynionych w jej przypadku, może zaważyć na powodzeniu całego programu lojalnościowego. Promocja pomocy drogowej to zaledwie rozgrzewka do długotrwałego procesu jej akceptacji przez klientów i stworzenia stabilnej bazy rynkowej.

W przedsiębiorstwach zatrudniających setki a nawet tysiące pracowników, które prowadzą transakcje z milionami klientów, wprowadzanie marketingu relacji wymaga gruntownego przeformułowania strategii działania na rynku. Relacyjna strategia marketingowa zakłada długookresowe; budowę perspektywę i ocenę relacji firmy z klientami, otwarcie, rozbudowę i integrację kanałów komunikacji na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, a także dbałość o wypełnianie obietnic poczynionych w środkach masowego przekazu.

W sumie wymaga to sporo czasu i znacznych nakładów finansowych, a także co najważniejsze w przypadku firm o rozbudowanych strukturach organizacyjnych –

zaangażowania i zgodności wielu grup interesu. Przykłady firm, które w Polsce odniosły spektakularne sukcesy dowodzą, iż kształtowania relacji z klientami, aby było rentowne, musi opierać się na wielostronnych porozumieniach z firmami, których działalność zwiększa sumę korzyści „konsumowanych” przez klienta. Aby znaleźć się bliżej klienta, trzeba najpierw odnaleźć partnerów w otoczeniu biznesowym i przekonać ich do wspólnej strategii. Implementacja RM na rynkach masowych wymaga nowego spojrzenia na procesy konkurencji i zarządzania, co stanowi trudne wyzwanie zarówno dla menadżerów jak i badaczy zajmujących się koncepcją z punktu widzenia dorobku teoretycznego.

Pocieszający jest fakt ,iż nawet przy obecnym, wczesnym etapie rozwoju RM, w rodzimej praktyce gospodarczej można odnaleźć firmy, które z dużym powodzeniem kształtują relacje z klientami na skalę masową.

IKEA - największy światowy dostawca artykułów wyposażenia wnętrz zawdzięcza sukces starannie budowanym relacjom z klientami indywidualnymi, producentami komponentów, światowymi organizacjami ekologicznymi i pracownikami. Firmie udało się coś, co w branży, okazało się niezwykle cenne - zmobilizowała klientów do współtworzenia skierowanych do nich wartości. W pawilonach handlowych klienci IKEI są zaopatrywani w katalogi i instrukcje, długopisy, notatniki. Komponenty meblowe są zgrupowane tematycznie oraz opatrzone klarownymi i wyczerpującymi opisami. W ten sposób zachęca się klientów do tworzenia i realizacji indywidualnych wizji wyposażenia mieszkania lub biura, oferując jednocześnie bezpłatne usługi doradcze w zakresie sformułowanych przez nich projektów. Pomysły klientów służą przedsiębiorstwu jako podstawa informacyjna do nieustannego rozwoju oferty asortymentowej. System kreacji wartości wdrożony przez IKEA, w połączeniu z gwarancją najniższych cen na rynku, nie mogłyby funkcjonować bez wieloletnich wysiłków firmy na rzecz poszukiwania na całym świecie najlepszych dostawców, mogących zaoferować jednocześnie niskie ceny i wysoką jakość. IKEA odnosi sukcesy, kreując większe wartości na osobę (klienta, dostawcę, pracownika) i uzyskując większe zyski ze swoich finansowych i ludzkich zasobów niż jakikolwiek inny podmiot działający w branży⁴.

Grupa Lukas S.A. osiągnęła w Polsce spektakularny sukces na rynku kredytów konsumpcyjnych dzięki realizowanej od 1998 r. strategii marketingowej oraz umiejętnej współpracy z ponad 32 tysiącami placówek handlowych i usługowych, wieloma sieciami handlowymi (m. in.: Auchan, Allkauf, Castorama, Real) oraz z depozytariuszami poprzez sieć bankowości detalicznej. Lukas Bank S.A. (dawny Bank Świętokrzyski S.A) od samego początku stawiał na rozwój relacji z klientami indywidualnymi. Atuty Lukasa świetnie

dostosowane zostały do wymagań grupy docelowej: korzystne oprocentowanie kredytów i depozytów, uproszczone procedury, szybka, kompetentna i uprzejma obsługa. Walkę o klienta Lukas Bank rozpoczął w 1999 r. kampanią reklamową, która stworzyć miała obraz instytucji finansowej przyjaznej klientowi, oferującej usługi bez kolejek i w miłej atmosferze. Sformułowana w reklamie strategia jest do dziś konsekwentnie realizowana. Dzięki niej dziś Lukas S.A. posiada 1/4 udziałów w polskim rynku pośrednictwa kredytowego, jego działalność charakteryzuje się wysoką rentownością, a w 2001 pozyskał silnego inwestora strategicznego – Credit Agricole. Według badań opublikowanych w kwietniu 2002 r. na łamach Gazety Wyborczej Lukas Bank jest najbardziej lubianym polskim bankiem z najwyższym wskaźnikiem usatysfakcjonowanych klientów.

Menadżerowie muszą zrozumieć, że w przypadku zarządzania relacjami na rynkach masowych technologie teleinformatyczne nie są panaceum na wszystkie problemy choć mogą być efektywnymi narzędziami marketingowymi przy założeniu ich starannej selekcji i dostosowania do sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa. Dostępne na rynku programy komputerowe zarządzające bazami danych złożonymi z tysięcy, a nawet milionów rekordów są drogie i wymagające sprzętowo, co samo w sobie zawęża potencjalny krąg odbiorców. Poza tym programy te tworzone są nierzadko przez firmy programistyczne bez konsultacji z działem marketingowym i informatycznym konkretnego zleceniodawcy. To sprawia, iż systemy komputerowego zarządzania relacjami z klientami (CRM – z ang. Customer Relationship Management) nie doczekały się jeszcze w Polsce większej popularności i są z różnym skutkiem stosowane jedynie przez najbogatsze firmy zwłaszcza z obszaru usług finansowych.

Inwestycje przedsiębiorstw w technologii IT nie powinny być celem samym w sobie, a jedynie elementem konsekwentnie realizowanych strategii marketingowych. Podobnie jak w przypadku programów lojalnościowych pośpiech jest tutaj złym doradcą, gdyż jego efektem mogą być duże koszty wprowadzenia nie zrekompensowane funkcjonalnością całego systemu.

Niestety, badania przeprowadzone w roku 2002 na Śląsku przez Katedrę Badań Rynkowych i Marketingowych AE w Katowicach potwierdzają, że dzisiejsze przedsiębiorstwa działające na rynkach klientów indywidualnych najczęściej wykorzystują witryny www jako swoiste broszury on-line, czyli w celu jednokierunkowego upowszechniania treści informacyjnych⁵.

Fenomen Internetu jako kanału komunikacji rynkowej polega na niskich kosztach i możliwości interakcji w czasie rzeczywistym. Pełne wykorzystanie marketingowego potencjału witryny internetowej wymaga jej niezawodności, prostoty obsługi oraz umiejętności zaangażowania użytkowników witryny w dialog związany z działalnością przedsiębiorstwa. Firmy decydujące się na „wejście do sieci” muszą dążyć do tego, aby dało się odczuć, że w ich przypadku działalność on-line i off-line są spójnymi elementami tej samej wizji marketingowej. Z punktu widzenia klientów, to co winno wyróżniać kontakty z firmą w sieci internetowej od tych realizowanych poza nią, to większa dostępność, niskie koszty i indywidualizacja obsługi.

Przy niskim rozwoju, tzw. telefonii internetowej aktywna działalność w Internecie musi wiązać się z uruchomieniem przez firmę sprawnie działającego call-center, w ramach którego kompetentni agenci stale rozwiązywaliby wszystkie wątpliwości zgłoszone telefonicznie przez indywidualnych użytkowników. Systemy telefonicznej i internetowej obsługi klienta muszą być zintegrowane poprzez wykorzystanie wspólnej bazy danych.

W ten sposób okazuje się iż nawet prowadząc zautomatyzowane działania (np. sprzedaż) w Internecie, należy zadbać o „czynnik ludzki”, czyli umiejętności i motywacje pracowników, zwłaszcza tych utrzymujących kontakty z nabywcami. Wymaga to od naczelnego kierownictwa umiejętności spojrzenia na tzw. personel kontaktowy z relacyjnej perspektywy i traktowania pracowników jako tzw. klientów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Pracownicy obsługujący klienta mają ogromny wpływ na powodzenie zaplanowanych działań marketingowych, gdyż tylko oni mogą być we właściwym czasie, we właściwym miejscu, aby zarządzać na bieżąco interakcjami z klientem⁶.

Koncepcja zastosowania marketingu relacji na rynkach masowych znajduje się ciągle w początkowej fazie rozwoju. Generalnie wymaga ona od menadżerów podjęcia trudnego wyzwania spojrzenia na biznes z perspektywy długoterminowych i obustronnie korzystnych relacji. Relacje te muszą mieć szeroki zakres, obejmując zwłaszcza klientów, pracowników, dostawców i media, tak, aby firmie udało się klientowi indywidualnemu zaproponować coś wyjątkowego przy jednoczesnym zachowaniu cen na poziomie konkurencyjnym. Nawet przy obecnym relatywnie niskim poziomie informatyzacji polskiego społeczeństwa, technologie komunikacji w czasie rzeczywistym i systemy komputerowe typu CRM mogą być efektywnymi elementami relacyjnej strategii marketingowej. Jednak tylko wtedy, gdy są wykorzystywane zgodnie ze swoim charakterem i ogólną strategią przedsiębiorstwa, a pracownicy zostaną do ich wykorzystania odpowiednio przygotowani.

Upowszechnienie marketingu relacji wymaga w praktyce wypracowania skutecznych narzędzi oceny relacji. Nadzieje na przyspieszenie tego procesu stanowią nowe mierniki stosowane w sprawozdawczości biznesowej, które rejestrują zmiany zarówno kapitału finansowego jak i pozostałych jego rodzajów, jak np.: wskaźnik ponownych zakupów, średnie przychody generowane przez klientów i wskaźnik fluktuacji pracowników. Aspekty relacyjne winny zostać uwzględnione przez menadżerów na etapie planowania działań całego przedsiębiorstwa. Tradycyjny mix marketingowy nadal będzie odgrywał duże znaczenie na rynkach produktów konsumpcyjnych, gdyż „marketing relacji nie jest fundamentalistyczną religią”. Zadaniem menadżerów stanie się oprócz kształtowania mixu marketingowego (4P) zarządzanie portfelem rynkowych relacji przedsiębiorstwa. Niektórzy klienci po prostu nie są warci tego, by w nich inwestować, dlatego wobec nich transakcyjny marketing w zupełności wystarczy⁷. Z drugiej strony już dziś trudno wskazać branżę, w których zastosowanie elementów koncepcji marketingu relacji nie mogłyby dać pozytywnych rezultatów.

¹ L. O'Malley, Can loyalty schemes really build loyalty?, *Marketing Intelligence & Planning*, 16/1, 1998, s. 48

² L. O'Malley, op. cit., s. 51

³ Mowa to więzach strukturalnych w rozumieniu L.L. Berry'ego i A. Parasuraman'a [L.L. Berry i A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, N. York, 1991, ss. 136-142]

⁴ przykład zaczerpnięty za: R. Normann, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constelation. Designing Interactive Strategy*, *Harvard Business Review*, lipiec-sierpień, 1993, ss. 66-70

⁵ zob. np. J. A. Quelch, L. Klein, *The Internet and international marketing*, *Sloan Management Review*, Spring, 1996, ss. 60-75, D. C. Arnott i S. Bridgewater, ss. 60-75

⁶ por. E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000, s. 46

⁷ zob. szerzej w: E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000, ss. 183-204