

STAN IDEALNY, CZYLI SZTUKA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM KLIENTA

1. Wstęp

Osiąganie nieprzeciętnych zysków firmy nie wiąże się jedynie z pracownikami, których ona zatrudnia czy też jakością i ceną wyrobów. Sukcesy firmy są uzależnione także w dużej mierze od klientów, a dokładniej mówiąc, od kapitału, jaki wnoszą oni do firmy, kupując jej produkty, czy korzystając z jej usług. Kapitał klienta należy tu rozumieć jako markę samych klientów, ich lojalność, życzliwe kontrakty lub współpracę gospodarczą¹. Natomiast zarządzanie kapitałem klienta to: *dynamiczny, zintegrowany system marketingowy wykorzystujący techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania i utrzymywania oraz sprzedawania im dodatkowych produktów, a także maksymalizujący wartość, jaką dla firmy przedstawiają relacje z klientem w całym ich cyklu życia*². Interpretując tę definicję, należy podkreślić, że zarządzanie kapitałem klienta to proces niekończący się, który zaczyna się z chwilą prób pozyskania klienta oraz wymaga ciągłej maksymalizacji wartości relacji z klientem. Co więcej, zarządzanie to polega na zbieraniu informacji o klientach oraz wykorzystaniu

¹ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 214.

² R. C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 20.

technik finansowych w celu zwiększenia efektywności pozyskiwania i utrzymywania klientów.

Mając na uwadze powyższe definicje, które wynoszą klienta na piedestał interesów firmy, warto skupić się teraz na nim samym. Klient jest „duszą firmy”. Jednak nie każdy jest tak samo dla niej ważny. Wyróżnia się trzy grupy klientów³. Pierwsza grupa to klienci najdrożsi, czyli stali klienci. Zwykle stanowią oni 20% klientów firmy, generując 80% zysków. Są to ludzie, którzy są lojalni wobec firmy. Za dobrą cenę zawsze będą kupować w danej firmie. Na dłuższą metę tylko oni są warci uwagi firmy. Wyróżnia się jeszcze klientów przypadkowych. Zwykle stanowią oni aż 80% klientów, dając zysk o wiele mniejszy niż stali klienci, czyli 20%. Są to ludzie, którzy nie są w żaden sposób związani z daną organizacją. Kupią dany produkt lub usługę jedynie wtedy, kiedy cena będzie odpowiednia. Z reguły nie mają oni zbyt wielkiego wpływu na wyniki finansowe firmy i nie są grupą klientów, na którą warto kierować swoją uwagę. Przedsiębiorca, koncentrując się na przypadkowych klientach, traci czas i pieniądze, szczególnie jeżeli niska cena nie gra dużej roli w jego ofercie. Tacy klienci kupują głównie podczas obniżek, są odpowiedzialni za zwroty, mają wiele przeróżnych wymagań, którym nie sposób sprostać. Klienci przypadkowi są skupieni wyłącznie na cenie i nigdy nie staną się klientami stałymi.

Ostatnia grupa klientów to klienci, którzy mogą stać się klientami stałymi, ale jeszcze nimi nie są. Obecnie kupują u konkurencji. Gdy firma chce zwiększyć zyski, jej celem jest powiększenie klientów stałych, których należy szukać wśród tej właśnie grupy.

Nie można jednak skupić się jedynie na klientach, którzy mogą stać się klientami stałymi, a resztę pozostawić samym sobie. Kluczem do sukcesu jest osiągnięcie idealnej proporcji pomiędzy trzema, wyżej wymienionymi, grupami klientów. Firma zdrowa to 80% stałych nabywców i 20% przypadkowych⁴. By osiągnąć taki stan idealny, należy głęboko poznać swoich, już stałych, odbiorców i poszukiwać innych o tych samych cechach. W poniższym referacie zostaną przedstawione wytyczne, jak profesjonalnie podejść do zdobywania klientów i ich obsługi, żeby osią-

³ R. Gordman, A. Brot, *Klient, którego musisz mieć. Siedem kroków – jak zdobyć klienta, który jeszcze nie jest twój*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 14.

⁴ Ibidem, s. 21.

gnąć tę idealną proporcję, niezbędną w osiągnięciu satysfakcjonujących zysków.

2. Identyfikacja klienta stałego

Rzeczą, od której należy zacząć, dążąc do osiągnięcia stanu idealnego, jest poznanie klientów, którzy już są klientami stałymi w danej firmie. Jeśli przedsiębiorca dowie się, kto już jest klientem, który bez jego produktów lub usług nie może się obyć, będzie szukał cech tego klienta stałego wśród osób, którzy mogą stać się klientami stałymi. Tu pojawia się pytanie, jak zidentyfikować klienta stałego. Sama obserwacja jest czasochłonna i zwykle nie przynosi pożądanych efektów, szczególnie jeśli firma posiada tysiące klientów. Najbardziej skuteczną metodą jest więc ankietowanie. Efektywna ankieta jednak nie powinna skupiać się na popularnych danych demograficznych, takich jak wiek czy dochód. Przedsiębiorca powinien wiedzieć, że jego klientów różni o wiele więcej, że cenią oni sobie jego firmę za cechy, które odpowiadają ich stylom życia czy wartościom, a nie za to, że obsługuje osoby o podobnym statusie społecznym czy wieku.

Przedsiębiorca nie jest jedyną jednostką, która czerpie korzyść z przeprowadzania ankiet. Korzyść z ankiet mogą czerpać jednocześnie klienci. Wypełnianie ankiet pobudza w klientach poczucie, że ktoś sprawdza ich zadowolenie z obsługi czy produktów, przez co czują się ważniejsi i zadbani. Ankiety dają klientom okazję do wypowiedzenia się na temat organizacji, wniesienia swoich zastrzeżeń i pomysłów.

Im większa firma, o większej ofercie sprzedaży, tym może sobie pozwolić na szersze spektrum klientów stałych. Pojawia się tu możliwość segmentacji klientów o różnych potrzebach, którzy będą wymagali rozmaitych wrażeń i różnorodnych ofert. Firma może stworzyć kilka segmentów o ofertach konkretnych i jednorodnych dla danego segmentu⁵. Tu również pojawia się potrzeba zbierania wiedzy na temat klientów, tylko w bardziej złożonym znaczeniu. Klientów dzieli się na segmenty w zależności od: dochodowości, zachowań i poglądów, a także wykazywanych potrzeb. Warto równocześnie przeanalizować oferty konkurentów, by wiedzieć, jaki wybór mają nasi klienci poza daną firmą.

⁵ L. Selden, G. Colvin, *Klient anielski, czy diabelski? Odkryj, który jest który?*, Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2007, s. 167.

3. Wykształcenie lojalności

65% do 85% zadowolonych klientów przechodzi do konkurencji, deklarując, że byli zadowoleni z poprzednich produktów lub usług. Dzieje się tak dlatego, że klienci nie są w żaden sposób związani z firmą. Przez chwilę czują satysfakcję z produktu czy usługi, a później szukają jej na nowo. By uniknąć takich sytuacji, należy wykształcić wśród swoich klientów lojalność. Lojalność jest pojęciem bardzo złożonym. Jest to zbiór zachowań związanych z ponownym zakupem produktu lub usługi, z zakupem innych produktów lub usług firmy i polecaniem jej wśród innych. Lojalność, sumiennie wykształcona wśród klientów jest synonimem kreowania dochodu⁶.

Podobnie jak w identyfikacji klienta, by wykształcić lojalność, należy dokładnie go poznać. Przy wykształcaniu lojalności trzeba wyróżnić i przestrzegać reguł, którymi posługuje się grupa stałych klientów. Niestety, nie są one zbyt czytelne, co nie zwalnia przedsiębiorcy z obowiązku ich poznania. Jeśli będzie on przestrzegał reguł, jakich wymagają jego stali klienci, utrzyma i zyska grupę lojalnych klientów, którzy, jeśli zechcą, będą zawsze do niego wracali. Tu potwierdza się po raz kolejny fakt, że nie warto skupiać się na klientach przypadkowych. Kierują się oni zupełnie innymi regułami, mają całkowicie inne potrzeby. Jako że przynoszą znikome zyski i kolidują z systemem reguł stałych klientów i klientów, którzy mogą stać się klientami stałymi, należy całkowicie zapomnieć o istnieniu tych przypadkowych.

Reguły klientów podlegają ciągłym zmianom. Dlatego trzeba określać obecne potrzeby klientów, podejmować próby ich zaspokojenia i być na bieżąco ze zmianami reguł, nieustannie badając swoich klientów⁷. Wykształcenie lojalności wśród klientów ma kilka głównych korzyści. Po pierwsze, dzięki lojalności klienci zostają w firmie, co sprawia, że nie trzeba ich zastępować nikim innym. Powoduje to, że można spokojnie zająć się klientami, którzy mogą stać się klientami stałymi, czyli powiększaniem lojalnych odbiorców firmy. Po drugie, klient lojalny z pewnością poleci usługi czy produkty firmy na zewnątrz. Jego osobiste odczucia zadziałają lepiej niż jakakolwiek reklama, gdyż są zdecydo-

⁶ M. J. Kostecki, *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://masterplan.pl/publikacje/142_niezadowolony.php, [data wejścia: 19.03.2010].

⁷ R. Gordman, A. Brot, op. cit., s. 125.

wanie bardziej wiarygodne dla odbiorców. Po trzecie, stali klienci eliminują konieczność konkurowania ceną, ponieważ mało prawdopodobne jest, że lojalnego klienta skusi cena niższa o kilka złotych. Po czwarte, stali, lojalni klienci umacniają pozycję firmy na rynku, gdyż, kupując w danej firmie, działają na niekorzyść konkurencji. Po piąte, lojalny klient z pewnością zainteresuje się innymi produktami czy usługami danej firmy, dlatego że będzie kierował się dobrym doświadczeniem zdobytym wcześniej.

4. Utrzymanie klienta

Utrzymanie klienta występuje wtedy, gdy przez ustalony okres kontynuuje on zakupy produktu lub usługi danej firmy⁸. Ciężko jest jednak sprostować tej definicji, przede wszystkim dlatego, iż nie wszystkie produkty są kupowane tak często, by definicja mogła mieć zastosowanie. Produkty bardzo drogie zwykle są kupowane dość rzadko. W czasie odstępu pomiędzy jednym a drugim zakupem trudno jest stwierdzić, czy dany klient jest utrzymywany, czy może planuje już zakup u konkurencji.

Utrzymanie stałego klienta może być 30–40 razy tańsze niż zdobycie nowego, a 5%-owe zmniejszenie odpływu klientów daje nawet 55%-owy przyrost zysku firmy⁹. Dane te pokazują, że utrzymywanie klienta jest bardzo ważne w żywotności firmy, ponieważ stały klient generuje o wiele większe zyski niż przypadkowy. Ten fakt sugerowałby, że każda firma powinna dążyć do stuprocentowego utrzymywania klienta i maksymalizowanie tego utrzymywania jest równoznaczne z maksymalizowaniem zysków. Są to stwierdzenia całkowicie błędne. Nie każdego klienta warto utrzymywać i nie każdy utrzymany klient zwiększa zyski firmy, co założono już na początku pracy. Klient przypadkowy, wrażliwy na cenę, zawsze będzie poszukiwał wśród ofert konkurencji i wybierał te najlepiej spełniające jego potrzeby. Nie warto go pozbawiać obsługi na podstawie założenia, że nie zostanie on w firmie na dłużej. Ktoś przecież musi ten segment obsługiwać. Nie należy również zakładać, że utrzymanie klientów generuje maksymalizację zysków. Zdarza się bowiem, że firma więcej straci na utrzymaniu klienta niż jego odejściu. Blattberg

⁸ R. C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, op. cit., s. 117.

⁹ M. J. Kostecki, op. cit.

obrazuje tu przykład firm lotniczych, które, utrzymując wiernych klientów, nie mogą posłużyć się obniżeniem cen, gdyż stali klienci generują największy dochód. Korzystniej jest dopuścić do odejścia kilku klientów niż obniżyć ceny wszystkim¹⁰.

5. Komunikacja z klientem

Utrzymanie klienta jest ściśle zależne od komunikacji z nim. Przez komunikację rozumie się przede wszystkim obsługę, która nie obejduje się bez poznania potrzeb. Efektywna komunikacja z klientem przyczyni się z pewnością do: jego utrzymania, atrakcyjności firmy oraz jej wiarygodności na zewnątrz.

By dobrze komunikować się z klientem, należy poznać i trzymać się dziesięciu „przykazań” obsługi klienta¹¹. Wśród najciekawszych autor wymienia: konieczność utrzymania klienta; spełnianie tego, co firma obiecuje, a nawet dawanie więcej; zachęcanie klientów do wskazywania słabych punktów firmy; robienie ankiet oraz uczenie się od najlepszych. Te wszystkie przykazania skupiające dobro klienta, mają na celu świadczenie usług najwyższej jakości, a co za tym idzie, osiąganie zysków. Profesjonalne podejście do klienta przyniesie firmom konkretne efekty, jeśli tylko dobrze dobrali sobie klientów i monitorują ich potrzeby.

Warto zwrócić uwagę na drugie przykazanie, czyli spełnianie tego, co firma obiecuje, a nawet dawanie więcej. Przede wszystkim firma nie powinna odmawiać klientom żadnych usług i produktów, które łączą się z profilem jej działalności. Brzmi to paradoksalnie, jednak często można spotkać się z sytuacjami, w których odmawia się usług klientom, jeżeli choć trochę odbiegają od szablonu ich wykonywania, na przykład wymagają dalekiego dojazdu czy pracy po godzinach. Obsługa klientów wymaga całkowitej elastyczności i ciągłej gotowości do pomocy.

Oprócz tych przykazań, obowiązuje jeszcze kilka niezbędnych zasad, którymi powinni kierować się przedsiębiorcy dbający o swoich klientów. Selden i Colvin sugerują, iż przy ustalaniu ceny należy zawsze zostawić sobie margines, aby mieć możliwość jej obniżenia¹². Cena szacunkowa

¹⁰ R. C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, op. cit., s. 120.

¹¹ L. Selden, G. Colvin, op. cit., s. 31.

¹² Ibidem, s. 33.

za usługę lub produkt może na przykład być nieco wyższa, by podczas negocjacji z klientem można było ją obniżyć bez większych strat lub miło zaskoczyć klienta faktem, że zapłaci mniej. Ryzykuje się tu, ponieważ klient z góry może nie zgodzić się na wyższą cenę i iść do konkurencji. Jednak w sytuacji odwrotnej, gdy źle oszacowano cenę i klient musi zapłacić więcej, na pewno nie będzie on zadowolony. Może się wydawać, iż jest to „oskubywanie” klienta, które może mieć charakter krótkotrwały. Jest ono bardzo ryzykowne, gdyż gdy tylko klient się spostrzeże, odejdzie, a firma straci stałego klienta.

Chcąc komunikować się z klientem skutecznie, należy pamiętać, że miła aparycja może nie wystarczać. Oczywiście, jest ona częścią dobrej obsługi, jednak, jeżeli oprócz jej klient nie dostaje nic, jest niezadowolony. Po pierwsze, każdy powinien być obsłużony dobrze za pierwszym razem. Jeśli zdarza się inaczej, zawsze powinno się mieć wypracowany plan awaryjny, natychmiast usunąć usterki. Naturalnie, można, a nawet trzeba być uprzejmym w stosunku do klienta. Jest to konieczne, ale nie najważniejsze.

Podsumowując, warto przywołać stare, utarte powiedzenie: „Klient ma zawsze rację”. Klient ma zawsze rację, ale do pewnego stopnia. W większości przypadków klienci są uczciwi, jednak zdarzają się osoby, które próbują wykorzystać firmę, szczególnie, kiedy w grę wchodzi duża suma pieniędzy. Co zrobić w sytuacji, gdy jest się oszukiwanym przez klienta, jest indywidualną sprawą każdego przedsiębiorcy. Często warto, mimo wszystko, spełnić życzenie klienta. Jeśli chce się go utrzymać, powinno się mu dać wszystko, czego żąda. Nie należy go zrazić, ponieważ utracona zostanie jego życzliwość dla firmy. Przedsiębiorca może liczyć jedynie na to, iż klient, który dopuścił się oszustwa, będzie miał wyrzuty sumienia i nigdy więcej tego już nie zrobi.

6. Zakończenie

Klient zaczyna zajmować bardzo istotną pozycję na rynku. Staje się najważniejszy dla każdego przedsiębiorcy. „Wyścig o klientów” jest walką o przetrwanie dla firm. By ją wygrać, muszą być one przygotowane o wiele lepiej niż konkurencja. Muszą zebrać wszystkie możliwe informacje o klientach, aby zanalizować ich potrzeby. Gdy potrzeby są już zidentyfikowane, firma kreuje ofertę i pozyskuje klientów. Jeśli osiągnie

sukces w dotychczasowych czynnościach, staje przed kolejnym wyzwaniem, czyli wykształceniem lojalności wśród klientów i ich utrzymaniem. Poniękad kluczem do sukcesu na wszystkich tych szczeblach jest skuteczna komunikacja, która jest podstawą w relacjach z klientem.

Literatura

- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jak kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Gordman R., Brot A., *Klient, którego musisz mieć. Siedem kroków – jak zdobyć klienta, który jeszcze nie jest twój*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Kostecki M.J., *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://masterplan.pl/publikacje/142_niezadowolony.php, [data wejścia: 19.03.2010].
- Selden L., Clovin G., *Klient anielski, czy diabelski? Odkryj, który jest który*, Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2007.