

*Dorota Grego-Planer  
Katarzyna Liczmańska  
Joanna Petrykowska  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*

## **Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych**

### **BENEFITS RESULTING FROM DEVELOPING LASTING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS IN COMPANIES RENDERING SERVICES**

Zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw usługowych wpływają na wzrost znaczenia utrzymania klientów i budowania ich lojalności. W odpowiedzi na utrzymanie się trendów takich, jak: intensyfikacja konkurencji, nasycenie rynku, rosnące wymagania konsumentów, zwiększenie dostępu konsumentów do nowoczesnych technologii, co oznacza możliwość porównania różnych ofert na rynku, firmy świadczące usługi dążą do wykorzystania maksimum potencjału tkwiącego w długotrwałych związkach z klientami. Trwałe i bliskie relacje z klientami pozwalają firmom uzyskać wiele korzyści związanych przede wszystkim z poprawą komunikacji, obniżeniem kosztów, zwiększeniem obrotów oraz zapewnieniem lepszej, bardziej satysfakcjonującej obsługi klienta.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie głównych korzyści wynikających z budowania trwałych relacji z klientami w firm usługowych funkcjonujących na terenie Polski na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Słowa kluczowe: relacje z klientami, trwałe relacje, firmy usługowe

#### **Benefits resulting from developing lasting relationships with customers in companies rendering services**

**Abstract:** An increase in the importance of keeping customers and building their loyalty is conditioned by the changes dynamics that determines the occurrence of specific trends in the market environment of companies rendering services. The examples of such trends include intensification of competitiveness, market saturation, growing consumer demands, consumers' increased access to modern technologies resulting in free use of information, which also means a possibility of comparing various market offers. As a consequence of the maintenance of the trends, companies rendering services are facing increasingly difficult problems related to finding new customers and they tend to use a maximum of the potential embedded in long-lasting relationships with customers. Lasting and close relationships with customers enable companies to gain numerous

benefits primarily connected with improving communication, reducing costs, increasing turnover, and providing a better customer service.

The objective of the present work is to present the results of the research conducted, among other things, on determining activities undertaken with a view to developing lasting relationships with customers in companies rendering services and functioning in Poland.

Keywords: relationships with customers, lasting relationships, service companies

## 1. Wprowadzenie

Wzrost znaczenia utrzymania klienta i budowania jego lojalności uwarunkowany jest dynamiką zmian, determinującą występowanie określonych tendencji w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw usługowych, takich jak: nasilenie konkurencji, nasycenie rynku, rosnące wymagania klientów, zwiększony dostęp klientów do nowoczesnych technologii, w wyniku którego klienci mogą swobodnie korzystać z informacji, a tym samym mogą w łatwy sposób porównywać oferty rynkowe. W wyniku utrzymywania się tych trendów przedsiębiorstwa usługowe borykają się z coraz większymi problemami związanymi z pozyskaniem nowych klientów i dążą do maksymalnego wykorzystania potencjału tkwiącego w długotrwałych związkach z klientami. Znaczenie kształtowania silnych i trwałych relacji z klientami w organizacjach prowadzących działalność usługową determinowane jest między innymi specyfiką ich działalności, w tym bezpośrednimi kontaktami z klientem w trakcie świadczenia usługi. Trwałe i bliskie związki z klientami pozwalają firmom usługowym osiągać liczne korzyści związane głównie z poprawą komunikacji, obniżaniem kosztów, zwiększaniem obrotów, lepszym poziomem obsługi klienta.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie głównych korzyści wynikających z budowania trwałych relacji z klientami w firm usługowych funkcjonujących na terenie Polski na podstawie wyników przeprowadzonego badania, które zostało zrealizowane przez zespół pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu w 2010 r. na próbie 350 przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych branżach (budownictwo, handel, produkcja, transport i telekomunikacja, usługi) na obszarze Polski, które zatrudniały przynajmniej 10 pracowników. W ramach wyliczonych kwot, jednostki próby zostały dobrane metodą losowania prostego<sup>1</sup>. Dane zebrane zostały przy zastosowaniu wywiadu bezpośredniego (PAPI) oraz wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). Głównym celem badania

---

<sup>1</sup> Badanie było realizowane w latach 2010-2011 dzięki finansowemu wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (projekt badawczy własny N N115 549738).

było rozpoznanie zakresu działań marketingowych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach, w tym również działań z zakresu budowania trwałych relacji z klientami oraz korzyści z tego wynikających. Dla realizacji wyżej zdefiniowanego celu, w opracowaniu wykorzystano dane dotyczące przedsiębiorstw usługowych (79 jednostek, co stanowiło 22,5% wszystkich badanych firm).

## 2. Specyfika firm usługowych

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa dzieli się na<sup>2</sup>: produkcyjne – wytwarzające dobra materialne (produkty, wyroby) oraz usługowe – świadczące wszelkiego rodzaju usługi. Do produkcyjnych zalicza się przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłowe i budowlane, natomiast do usługowych przedsiębiorstwa handlowe, transportowe, bankowe, ubezpieczeniowe, usług komunalnych, oświatowych, gastronomicznych, kulturalnych, zdrowotnych i innych.

W globalnej gospodarce opartej na wiedzy obserwuje się tendencję ciągłego, bardzo dynamicznego rozwoju sektora usług. Wraz z rozwojem gospodarczym, wzrostem zamożności społeczeństwa rośnie zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju usługi, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Coraz większego znaczenia nabierają zatem drugie z wyżej wymienionych rodzajów przedsiębiorstw, czyli przedsiębiorstwa usługowe.

Sama usługa w sensie gospodarczym definiowana jest jako użyteczny produkt niematerialny, wytwarzany przez pracę ludzką w procesie produkcji, poprzez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka lub przedmiotu materialnego) celem zaspokojenia ludzkich potrzeb<sup>3</sup>. Wśród kluczowych cech usług wymienia się<sup>4</sup>:

- niematerialność – usługi nie mają charakteru materialnego, nie można ich dotknąć czy też obejrzeć przed zakupem,
- jednoczesność świadczenia i korzystania (nierozdzielność) – usługi są jednocześnie produkowane i konsumowane,
- zmienność (niepowtarzalność usług) – ich jakość różni się może w zależności od tego kto i kiedy ją wykonuje, a także dla kogo i w jakich warunkach,
- nietrwałość – brak możliwości magazynowania.

Przedsiębiorstwo usługowe wyróżnia się pewną specyfiką sposobu zarządzania, co wynika zarówno z samych cech usług, jak również z charakteru świadczonej usługi. Sposób realizacji funkcji kierowniczych takich, jak

<sup>2</sup> Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s.

<sup>3</sup> Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.

<sup>4</sup> Cottam A., Mudie P., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.

planowanie, organizowanie czy też motywowanie wymaga bardzo charakterystycznego podejścia.

Dokładność planowania jest ograniczona ze względu na trudność w określeniu konkretnej, ostatecznej specyfikacji usługi. Powstaje ona dopiero w momencie jej tworzenia, przy dużym udziale klientów. Jednoczesność produkcji i konsumpcji może doprowadzać z kolei do zaistnienia potrzeby modyfikacji cech jakościowych usługi już w trakcie jej świadczenia. Usługodawcy powinni zatem wykazywać się dużą elastycznością w planowaniu usług, a także zdolnością bieżącego dostosowania się do zróżnicowanych wymagań klientów<sup>56</sup>. Niezwykle ważnym elementem zarządzania w przedsiębiorstwie usługowym jest organizowanie, rozumiane tutaj jako dobieranie personelu, zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych do określonych celów, a także ustalenie kolejności wykonywanej pracy. Czynnikiem utrudniającym organizację zaspokajania potrzeb klienta w omawianej grupie przedsiębiorstw może być brak możliwości magazynowania usług. Z drugiej strony jednak to właśnie ta cecha zmusza do niezwyklej organizacji, by świadczyć usługi na czas. Funkcja organizowania wiąże się również z budowaniem odpowiedniej struktury organizacyjnej.

W przedsiębiorstwie usługowym najczęściej występuje odwrócona piramida struktury organizacyjnej<sup>7</sup>. Na samej górze znajduje się personel wykonawczy, gdyż to właśnie on jest najbliżej klienta, utrzymuje z nim bezpośrednie relacje i monitoruje jego potrzeby. Pozostałe szczeble struktury to kadra pracująca pośrednio dla klienta, skupiająca się na przygotowywaniu pracowników wykonawczych do odpowiedniego reprezentowania przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie usługowym nieco inaczej należy również spojrzeć na funkcję motywowania. Najważniejsza jest tu po prostu jakość zasobów ludzkich. Charakterystyczna struktura organizacyjna i sposób podejmowania decyzji zmusza pracowników do niezwyklego zaangażowania. Ich bliskość z klientem, wynikająca z jego współdziałania w procesie świadczenia usługi, wymaga od zatrudnionej kadry odpowiednich kwalifikacji, określonego zestawu cech czy poziomu wiedzy. Nie można jednocześnie zapomnieć o odpowiednich cechach kadry kierowniczej. Jak piszą B. Filipiak i A. Panasiuk<sup>8</sup>: „styl przywódczy oparty na delegowaniu uprawnień, wyraźne oddzielenie szczebla operacyjnego i strategicznego w zarządzaniu oraz umiejętność zaangażowania w realizację misji przedsiębiorstwa usługowego, to warunki jego skutecznego funkcjonowania na rynku”.

---

<sup>5</sup> Downar W., *Organizacja przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s.

<sup>6</sup> Tamże, s.

<sup>7</sup> Downar W., op. cit., s.

<sup>8</sup> Tamże, s.

Specyfika przedsiębiorstw usługowych wiąże się oczywiście jeszcze z wieloma innymi aspektami działalności nie omówionymi w niniejszej publikacji. Ze względu jednak na temat opracowania nawiązujący do relacji z klientem to właśnie wyżej podkreślone cechy omawianej grupy przedsiębiorstw zasługują na szczególną uwagę.

### 3. Istota kreowania relacji z klientami

Marketing relacji po raz pierwszy został wprowadzony, jako odrębna koncepcja marketingu w latach 80. przez Leonarda Barry'ego<sup>9</sup>, jego strategicznym celem jest zbudowanie silnych związków z klientami. Istnieje wiele definicji marketingu relacji, większość z nich jednak podkreśla długotrwały charakter więzi z klientami nastawionych na osiągnięcie zysku, których istotnym elementem są zaufanie, jakość i obsługa. W przypadku, gdy klient postrzega związki jako ważne decyduje się na długoterminową współpracę<sup>10</sup>. Siła związku jest wypadkową następujących czynników: subiektywna jakość, subiektywna wartość, subiektywna wartość nakładu, zaangażowanie klienta, zadowolenie klienta, więzi<sup>11</sup>. Klienci dokonują subiektywnej oceny wartości produktu/usługi uwzględniając: zasoby ekonomiczne, informacyjne i uczuciowe oraz porównując je z subiektywną ilością nakładów, jakie muszą ponieść. Subiektywna wartość ma wpływ na zadowolenie klienta będące podstawą jego zaangażowania i umacniania więzi, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na siłę związku. Silne więzi to nie tylko powtarzalność zakupów, która może być również wynikiem czynników ekonomicznych, to emocjonalne przywiązanie, jakie czuje się wobec rodziny czy przyjaciół. Emocjonalna wartość jest tworzona przez interakcję firmy i jej pracowników z klientem tak, by czuł się on ważny, wyróżniony i doceniony.

Na podstawie intensywności partnerstwa z klientem określa się stopniowalność relacji. Relacje z klientami mogą mieć różny charakter w zależności od rodzaju klientów<sup>12, 13</sup>:

- relacje z klientami okazjonalnymi oraz potencjalnymi służące inicjowaniu kontaktów, mogących być podstawą nawiązania w przyszłości trwalszych więzi;

---

<sup>9</sup> Otto J., *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 41.

<sup>10</sup> Bennett R., *Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach*, Journal of Marketing Management, Vol. 12, 1996, s. s. 420-422.

<sup>11</sup> Storbacka K., Lehtinen R., *Sztuka budowania trwałych relacji z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 75-78.

<sup>12</sup> Gordon J. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 143.

<sup>13</sup> Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 285.

- relacje z klientami dokonującymi zakupu po raz pierwszy, w tym przypadku firma powinna zadbać o wzbudzenie zaufania oraz zapewnienie satysfakcji prowadzącej do ponownych zakupów;
- relacje z klientami o umiarkowanej częstotliwości zakupów, nielojalnymi - w ich budowaniu kluczowe są działania mające na celu wykształcenie preferencji konsumentów wobec oferty;
- relacje ze stałymi klientami, mające na celu kształtowanie długoterminowych więzi oraz umacnianie lojalności klientów;
- relacje z orędownikami firmy, oparte na stosowaniu działań wzbudzających entuzjazm klientów.
- relacje z niezadowolonymi klientami, kształtowane w procesie zarządzania zażaleniami klientów, odpowiednia postawa wobec skarg i reklamacji jest jednym z warunków zatrzymania klienta.

Usatysfakcjonowani klienci to największy kapitał każdego współczesnego przedsiębiorstwa. Kluczem do powodzenia w marketingu relacji jest więź emocjonalna oraz dbałość o satysfakcję klienta, która wprawdzie nie stanowi gwarancji lojalności konsumenckiej, natomiast z całą pewnością jej sprzyja. Charakterystyczną cechą lojalności usługobiorców jest zaufanie, przejawiające się chęcią obdarowania firmy własnymi zasobami – wiedzą, przyjaźnią, jak również oczekiwanie bycia obradowanym przez firmę<sup>14</sup>. Lojalność będąca wynikiem silnych więzi klienta z przedsiębiorstwem jest najbardziej pożądanym rodzajem lojalności<sup>15</sup>.

Lojalność rozumiana, jako częstotliwość wybierania przez klienta danej marki w stosunku do ogółu ofert, z których skorzystał w danej kategorii oraz rekomendowanie marki staje się podstawą sukcesów rynkowych<sup>16</sup>. Korzyści płynące dla przedsiębiorstwa z budowania grupy lojalnych klientów są następujące<sup>17</sup>: utrzymanie obecnych klientów jest tańsze niż pozyskanie nowych, koszty obsługi lojalnych klientów są niższe, są oni w stanie zaakceptować wyższą ceną za tą samą wiązkę produktów, są adwokatami firmy wobec innych podmiotów, poziom lojalności klientów może być podnoszony.

Kluczowymi czynnikami budującymi lojalność klientów są: wysoka jakość oferty, profesjonalna obsługa, zaufanie, partnerskie relacje. Znaczące jest zadowolenie, które ma miejsce wówczas, gdy produkt bądź usługa w pełni spełnia oczekiwania klienta<sup>18</sup>, gdy czuje się doceniony, ważny, by w konsekwencji nawiązać wyjątkowe i prawdziwe relacje z firmą. W przypadku

<sup>14</sup> Storbacka K., Lehtinen R., op.cit., s. 75-78.

<sup>15</sup> Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

<sup>16</sup> Verhoef, P., *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development*, *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. October, 2003, s. 32.

<sup>17</sup> Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 38.

<sup>18</sup> Otto J., op. cit., s. 41.

usług występuje korzystna korelacja pomiędzy jakością a satysfakcją, jednak czynniki takie, jak cena i jakość mogą mieć dla klienta mniejsze znaczenie w obliczu pozytywnych, satysfakcjonujących relacji z przedsiębiorstwem.

Silne związki z klientami z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, mają fundamentalne znaczenie szczególnie w sektorze usług. Stali klienci korzystają z usług w długim okresie, oraz rekomendują ofertę innym, poszerzając tym samym grupę nabywców. W obliczu kryzysu marki, przedsiębiorstwa usługowe zaczęły inwestować w tworzenie trwałych relacji z klientami, zmieniając typ wymiany z typowo transakcyjnego na relacyjny. Relacje te powinny być oparte na partnerstwie i dążyć do obopólnych korzyści. Należy zwrócić uwagę, że w różnych branżach występuje różny poziom znaczenia związków. Wyniki badań przeprowadzonych przez Tony'ego Warda wskazują, że szczególnie w przypadku usług osobistych (lekarz, fryzjer) istotny wpływ na siłę związku ma również długość relacji<sup>19</sup>.

W sektorze usług ogromnego znaczenia nabiera marketing indywidualny, czyli indywidualne relacje z klientami. Niezwykle istotne jest gromadzenie i umiejętne wykorzystywanie informacji dotyczących klientów w celu poprawy jakości obsługi, budowania silnych związków, poprawy wskaźnika utrzymania klientów a tym samym maksymalizacji zysków. Relacje muszą mieć charakter dwustronny, zapewniający ciągłą komunikację oraz swobodny przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Gromadzone informacje dotyczące preferencji i upodobań klientów, zdecydowanie podnoszą poziom obsługi a tym samym komfort i zadowolenie klienta, budując długotrwałe, oparte na zaufaniu relacje. Każda klientka salonu fryzjerskiego poczuje się ważna i doceniona, gdy fryzjer zna imię jej dziecka, pamięta jaki kolor włosów najbardziej jej odpowiada a dodatkowo poda ulubioną kawę i prasę do poczytania. Firmy, które budują prawdziwe, szczerze relacje z klientami oparte na emocjonalnych konstrukcjach, wzajemnym szacunku i zaufaniu, zajmują szczególne miejsce w życiu klienta, to o nich mówi się: „mój fryzjer”, „mój pub”, „mój lekarz”.

#### **4. Korzyści osiągnane w wyniku budowania relacji z klientami w firmach usługowych – wyniki badania**

Jak już wspomniano skuteczne zarządzanie relacjami z klientami może dostarczać przedsiębiorstwom usługowym licznych korzyści, osiągnanych przede wszystkim w wyniku sprawnej komunikacji, wspólnego planowania zakresu

---

<sup>19</sup> Ward T., Dagger T. S., *The complexity of relationship marketing for service customers*, Journal of Services Marketing, Vol. 21 Iss: 4, 2007, s. 281-290.

działania, czy wspólnych inwestycji<sup>20</sup>. Dlatego też w niniejszej części opracowania przedstawione zostały wyniki badania, w ramach którego określono korzyści, jakie zdaniem respondentów, wynikają z tworzenia długookresowych więzi z klientami (rysunek 3.).

W niniejszym opracowaniu analizie zostały poddane przedsiębiorstwa usługowe o różnej wielkości (z pominięciem przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 osób), mające swoją siedzibę we wszystkich województwach. Największy udział w badaniu miały przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (35,4%). Z kolei udziały jednostek średnich i dużych były porównywalne (kolejno 31,6% i 32,9%). Pod względem lokalizacji struktura badanych przedsiębiorstw była rozproszona, a grupę dominującą (17,7%) stanowiły jednostki organizacyjne prowadzące swoją działalność na terenie województwa mazowieckiego i śląskiego. Na kolejnym miejscu znalazły się firmy zlokalizowane w województwie wielkopolskim (13,9%). Stosunkowo duży, zbliżony udział miały przedsiębiorstwa z województw: małopolskiego (8,9%), łódzkiego (7,6%) i podkarpackiego (6,3%).

Przed przystąpieniem do omówienia korzyści wynikających z budowania trwałych relacji z klientami warto przedstawić odpowiedzi wskazujące na działania podejmowane w tym zakresie w analizowanych przedsiębiorstwach. Struktura odpowiedzi przedstawiała się następująco (n=79):

- 62,3% wskazań na realizowanie spójnego systemu obsługi klientów dla całej firmy,
- 49,4% wskazań na wykorzystywanie baz danych o klientach,
- 48,1% wskazań na szkolenia pracowników w zakresie budowania relacji,
- 39,0% wskazań na oferowanie swoim klientom dodatkowych korzyści do zakupionych produktów.

Ze względu na to, że spośród 79 firm usługowych uczestniczących w pomiarze 18 (22,8%) nie podejmowało żadnych działań zmierzających do umacniania relacji z klientami, dalszej analizie poddano tylko jednostki, które takie działania realizowały (n=61).

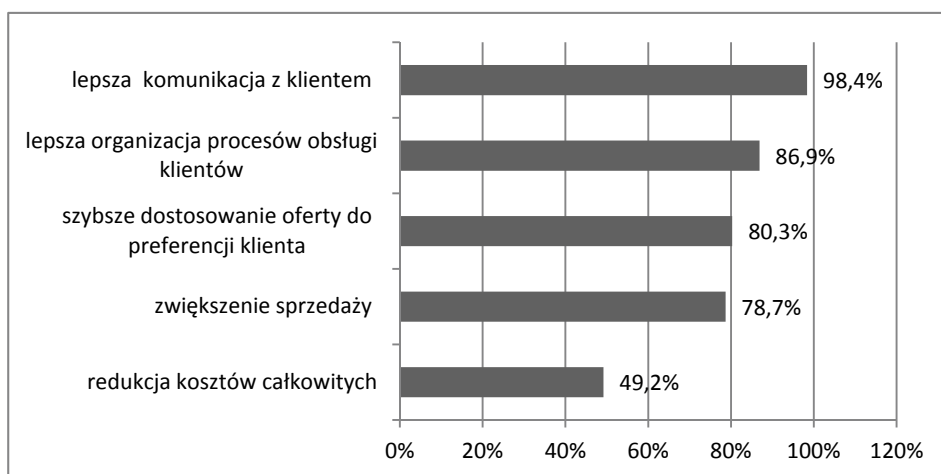
Korzyścią, która była najczęściej wskazywana przez osoby biorące udział w badaniu (w analizowanej grupie przedsiębiorstw) jest lepsza komunikacja z klientem (98,4%). Na drugim i trzecim miejscu znalazły się kolejno: lepsza organizacja procesów obsługi klienta (86,9%) oraz szybsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta (80,3%). Doskonalenie systemu komunikacji w przedsiębiorstwie umożliwia infrastruktura informatyczna,

---

<sup>20</sup> Petrykowska J., *Zastosowanie CRM w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Pioch J., Sadowska J. (red.), *Stymulowanie wzrostu konkurencyjności gospodarki w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1 2010, Sopot 2010, s. 324-329.



zastosowanie której umożliwia szybką, systematyczną wymianę (zarówno pomiędzy jego pracownikami jak i klientami) oraz zapis kompleksowych informacji. Bieżący dostęp do aktualnych informacji pozwala na indywidualne podejście do klienta, usprawnienie procesów obsługi klienta oraz zwiększenie możliwości dostosowania oferty do potrzeb klienta.



**Rys. 3.** Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w opinii respondentów (n=61)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejną, wskazywaną przez zdecydowaną większość respondentów (78,7%) korzyścią, wynikającą z budowania trwałych relacji z klientami, jest zwiększenie sprzedaży. Jej wzrost możliwy jest również dzięki poprawie efektywności działań sprzedawców – w wyniku usprawnienia systemu komunikacji w firmie skróceniu ulega czas przeznaczony na rutynowe czynności administracyjne, eliminowane jest ryzyko utraty danych w przypadku odejścia pracownika, odpowiadającego wcześniej za kontakty z określonym klientem oraz możliwa jest bieżąca kontrola i ocena skuteczności pracy poszczególnych pracowników przez menedżerów wyższego szczebla, którzy szybciej mogą interweniować w sytuacji odkrycia nieprawidłowości w funkcjonowaniu działu sprzedaży<sup>21</sup>.

Niemal połowa (49,2%) uczestników badania uznała, że kształtowanie długookresowych relacji z klientami może przyczynić się do obniżenia kosztów całkowitych w reprezentowanych przez nich firmach. Redukcja tych kosztów może być osiągnięta, między innymi, dzięki ulepszeniu procesów związanych z

<sup>21</sup> Petrykowska J., op. cit., s. 324-329.

dostarczeniem oferty do nabywców oraz ograniczenia kosztów generowanych w trakcie pozyskania nowych klientów.

Respondenci mieli również możliwość podania innych korzyści osiąganych dzięki podejmowaniu określonych działań mających na celu budowanie trwałych relacji z klientami. Z możliwości tej skorzystały cztery osoby, które wskazały na:

- „lojalność klienta”,
- „reklama szeptana”,
- „dobra opinia na rynku”,
- „możliwość pozyskiwania nowych klientów”.

## 5. Podsumowanie

Długotrwałe, silne związki firmy z klientami, nabierają coraz większego znaczenia w sektorze usługowym (zwłaszcza z punktu widzenia utrzymywania przewagi konkurencyjnej) albowiem interpersonalny charakter usług sprzyja budowaniu więzi. Zwłaszcza, że relacje muszą mieć charakter obustronny, gwarantujący stałą komunikację oraz nieograniczony przepływ informacji pomiędzy usługodawcą a klientem. Jednocześnie kształtowanie wzajemnego zrozumienia oraz budowanie długotrwałych, obustronnych związków pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami pozwala na osiągnięcie szeregu korzyści, osiąganych głównie w wyniku obustronnej wymiany informacji, wzajemnego planowania i podziału ryzyka, uzgadniania zakresów działania czy też wspólnych inwestycji.

Większość firm usługowych biorących udział w badaniu najczęściej wykorzystywała w celu budowania trwałych relacji z klientami działania polegające na stosowaniu spójnego systemu obsługi klienta dla całej firmy. Z kolei nieco mniej niż połowa wykorzystywała bazy danych o klientach, szkoliła pracowników w zakresie budowania relacji oraz oferowało dodatkowe korzyści do zakupionych produktów. Zdecydowana większość uczestników badania uznała, że głównymi korzyściami wynikającymi z utrzymywania długotrwałych więzi z klientami są: lepsza komunikacja z klientem, lepsza organizacja procesów obsługi klienta, szybsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta oraz zwiększenie sprzedaży.

## Literatura

1. Bennett R., *Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach*, Journal of Marketing Management, Vol. 12, 1996.
2. Cottam A., Mudie P., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

3. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Downar W., *Organizacja przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
5. Gordon J. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
6. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Mazurek-Lopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
8. Otto J., *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
9. Petrykowska J., *Zastosowanie CRM w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Pioch J., Sadkowska J. (red.), *Stymulowanie wzrostu konkurencyjności gospodarki w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1 2010, Sopot 2010.
10. Storbacka K., Lehtinen R., *Sztuka budowania trwałych relacji z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
11. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002
12. Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
13. Verhoef, P., *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development*, *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. October, 2003.
14. Ward T., Dagger T. S., *The complexity of relationship marketing for service customers*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 4, 2007.
15. *Zarządzanie relacjami z klientami*, red. A. Wiśniewska, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2009.

### Summary

An increase in the importance of keeping customers and building their loyalty is conditioned by the changes dynamics that determines the occurrence of specific trends in the market environment of companies rendering services. The examples of such trends include intensification of competitiveness, market saturation, growing consumer demands, consumers' increased access to modern technologies resulting in free use of information, which also means a possibility of comparing various market offers. As a consequence of the maintenance of the trends, companies rendering services are facing increasingly difficult problems related to finding new customers and they tend to use a maximum of the potential embedded in long-lasting relationships with customers. Lasting and close relationships with customers enable companies to gain numerous benefits primarily connected with improving communication, reducing costs, increasing turnover, and providing a better customer service.

The objective of the present work is to present the results of the research conducted, among other things, on determining activities undertaken with a view to

developing lasting relationships with customers in companies rendering services and functioning in Poland.

Keywords: relationships with customers, lasting relationships, service companies

Informacje o autorach:

*dr Katarzyna Liczmańska*

*mgr Dorota Grego-Planer*

*dr Joanna Petrykowska*

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

e-mail:kliczmanska@econ.umk.pl