

Halina Szulce
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Zarządzanie relacjami z klientami w przedsiębiorstwach logistycznych

Wstęp

Znalezienie lojalnych klientów i utrzymanie z nimi długookresowych więzi wymaga stworzenia z potencjalnymi klientami dobrych i satysfakcjonujących relacji. Jednakże, żeby do takich sytuacji doszło przedsiębiorstwo musi zadbać o wysoką w branży pozycję konkurencyjną wyznaczającą w znacznej mierze jego siłę przetargową zarówno wobec dostawców jak i odbiorców.

Przybliżenie podstawowej idei marketingu partnerskiego, zasadniczego instrumentu kształtowania długotrwałych relacji jest zadaniem trudnym, wymagającym oparcia zarządzania na licznych badaniach, dostrzegających złożoność i wielostronność kontaktów występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. W pewnej mierze stanowi to warunek wstępny pozwalający na efektywne zarządzanie portfelem nabywców. Wymaga także utrzymywania intensywnych kontaktów bezpośrednich. Tymczasem znalezienie nabywców chcących te kontakty utrzymywać jest rozciągnięte w czasie i musi być dostosowane do preferencji segmentu rynku, na którym dana firma działa. Można wówczas stopniowo przekształcać pojedyncze transakcje w długotrwałe związki niekiedy o charakterze aliansów strategicznych. Owe długotrwałe relacje muszą być budowane z uwzględnieniem korzyści wiążących się z zakupem produktów (np. dostosowanie, niezawodność, dodatkowe usługi, cena itp.) oraz oparte o wysokiej jakości obsługę i stały kontakt z klientami. Wymaga to zwrócenia szczególnej uwagi na właściwy rozwój i działania w ramach marketingu wewnętrznego oraz podkreślanych we wszystkich koncepcjach, aktywności na sześciu różnych rynkach wpływających na poziom relacji. Są to: rynek nabywców, rynek podmiotów opiniotwórczych, rynek dostawców, rynek pracy, rynek wpływowych podmiotów oraz wspomniany już rynek wewnętrzny [Burnett 2002]. Powinna być również uwzględniona aktywność na rynku konsumentów.

Zarządzanie relacjami z klientami

Jak zatem zdobyć i utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną dającą możliwość przewagi nad konkurentami, a w efekcie przyciągającą stałych, cechujących się lojalnością nabywców. W literaturze szczególnie eksponowane są dwa sposoby. Jednym z nich jest przywództwo kosztowe umożliwiający firmie konkurencyjność cenową. Drugim natomiast, to wyróżniające firmę kompetencje. Przyciąganie klientów dzięki przywództwu kosztowemu znajdującemu swój wyraz w cenach i jest w dużej mierze uzależnione od tego, jakie miejsce dany produkt lub usługa zajmuje w strukturze kosztów klienta. Niezbędna jest w tym przypadku także znajomość kosztów konkurentów.

W profesjonalnych przedsiębiorstwach o charakterze usługowym, takich jak firmy logistyczne, wysokie koszty łączą

się w dużej mierze z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników i podwykonawców o wysokich kwalifikacjach. Wymaga to sprawnego wykorzystania i właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. W nieco inny sposób oddziałują na nabywców wyróżniające kompetencje firmy. Jeśli są akceptowane przez klientów, pozwalają na utrzymanie ich lojalności nawet przy relatywnie wyższych cenach. Wymaga to jednak od przedsiębiorstwa znacznych nakładów inwestycyjnych pozwalających wspomnianemu przywództwu utrzymać. Owe nakłady inwestycyjne łączą się między innymi z antycypacją i zaspokajaniem przyszłych potrzeb klientów oraz oferowaniu usług przewyższających swym poziomem jakościowym usługi konkurentów. Jest to swoistego rodzaju wartość dodana dla klientów.

Wybór klientów, na których w szczególny sposób warto się skupić i budować długotrwałe relacje musi być przemyślany. Powinni nim być klienci przekonani o korzyściach płynących ze współpracy z daną firmą. Łączy to się ze stosowaną w przedsiębiorstwach techniką budowania portfela klientów i różnicowaniem systemów zarządzania relacjami. Działania związane z optymalizacją portfela klientów oparte są zwykle o tzw. analizę Pareto (często w praktyce określaną regułą 80/20). Zgodnie z nią przyjmuje się, że 20% klientów generuje 80% zysku, mając jednocześnie największy udział w sprzedaży. Zachowanie jednak wyłącznie grupy najintraśniejszych klientów byłoby nieracjonalne, zważywszy ciągłą zmienność otoczenia, a w związku z tym zmienność pozycji zarówno dostawcy, jak i jego klientów. Zastanawiając się zatem nad atrakcyjnością klientów poza wielkością obrotów usługami należy wziąć pod uwagę udział klientów w danym rynku branżowym, ich wizerunek, perspektywy rozwoju, liczbę dostawców i swoją w nich pozycję, a wręcz możliwość uzyskania statusu wyłącznego dostawcy. Konieczna jest również pełna informacja o konkurencji i natężeniu rywalizacji o zamówienia klientów oraz ocena swoich zasobów i możliwości realizacji potrzeb, nawet tych najbardziej atrakcyjnych klientów. Te ostatnie muszą być oceniane także w kontekście rentowności dla dostawcy.

Rentowność z kolei determinuje poziom zapotrzebowania na zasoby dostawcy, niezbędne do realizacji przewidywanego popytu na usługi. Tylko mając wspomniane informacje można zdecydować, kogo przedsiębiorstwo będzie obsługiwało poza kluczowymi klientami i tzw. klientami rozwojowymi. Z grupami wspomnianych klientów firma powinna tworzyć silne relacje i stale je rozwijać, aż do osiągnięcia tzw. partnerstwa strategicznego [Olczak i Urbaniak 2006] zapewniającego osiągnięcie wzajemnych korzyści. Nacisk położony jest zatem na działania zmierzające do utrzymania dotychczasowych, zwykle kluczowych nabywców. Firma stara się, dążąc do efektywności, ograniczać liczbę relacji i utrzymywać przede wszystkim już zdobytych, lojalnych nabywców. Pozyskiwanie nowych wymaga dokładnej analizy i zbilansowania potencjału rozwojowego zdobywanego

klienta z własnymi możliwościami technologicznymi i finansowymi.

Zwykle jednak optymalny portfel nabywców budowany w przedsiębiorstwach w swojej strukturze ma poza dotychczasowymi klientami także klientów nowych. Precyzyjne zróżnicowanie instrumentów i sposobów budowania i podtrzymywania relacji łączy się z bardziej szczegółowymi kryteriami podziału, takimi jak: stopień zadowolenia, stopień lojalności, wielkość sprzedaży, czy wielkość zysku. Budowa skutecznych relacji wymaga nie tylko posiadania bazy danych o klientach, ale także stałego śledzenia zachodzących zmian w ich preferencjach i zachowaniach. W wielu bowiem obszarach relacje są budowane w oparciu o czynniki niematerialne. Tak więc projektując relacje z klientem należy zebrać na jego temat konkretne informacje tworzące profil klienta, a także ocenić tendencje mogące zachodzić w przyszłych relacjach, oparte na historii dotychczasowych kontaktów. Owa prognoza jest w istotnym stopniu zdeterminowana przez cele działania klienta. Dopiero w oparciu o te elementy można określić strategię relacji z danym klientem.

Nawiązując do wspomnianych już czynników niematerialnych, jednym z istotnych elementów relacji, szczególnie w firmach logistycznych, jest zaufanie. Istotną rolę odgrywa tu nawiązywanie kontaktów interpersonalnych między firmą, a poszczególnymi, przede wszystkim kluczowymi, klientami. W tym przypadku należy zidentyfikować zespół decydentów oraz określić ich znaczenie w podejmowaniu decyzji, a także stosunek do danej firmy. Trudno bowiem nie podkreślić, że współpraca z klientami opiera się w znacznym stopniu na indywidualnych kontaktach personalnych, związanych z konkretnymi osobami. Wymaga to, by w firmie dostawcy dbać o kompetencje tej grupy osób, które powinny mieć uprawnienia i umiejętność prowadzenia negocjacji w razie pojawienia się konfliktów. Powinny być to negocjacje korzystne dla obu stron będących w układach relacyjnych. Duży zakres informacji o klientach pozwala indywidualizować wobec nich bariery wyjścia i wejścia, a niekiedy także tworzyć wspólne przedsięwzięcia z klientami.

Niezbędne jest w tym przypadku wykorzystanie technologii informatycznych. Dużą pomocą w praktyce w tym obszarze jest koncepcja CRM, która co prawda jest pojęciem szerszym, koncentrującym się na identyfikowaniu potrzeb i oczekiwań klientów, ale także zwiększa efektywność przepływu informacji, co w ostatecznym rachunku usprawnia proces obsługi klientów [Olczak i Urbaniak 2006]. Koncepcja CRM pozwala, w oparciu o uzyskane dane, na podział portfela na klientów do: zachowania (związku mające największą wartość dla firmy), do korekty (związki cenne pod warunkiem zwiększenia obrotów i ograniczenia kosztów) oraz klientów do wymiany (związki nierentowne).

Na decyzje klientów dotyczące intensywności nawiązywanych relacji i stopnia lojalności wpływają także w znacznym stopniu źródła informacji zewnętrznych, takie jak: reklama w różnych publikatorach, czy instrumenty PR, targi, wystawy itp.. Reklama na rynku usług logistycznych dotyczy przede wszystkim reklamy firmy. Promuje nazwę i markę firmy, wyróżniając ją wśród konkurentów. W przypadku tego instrumentu wykorzystuje się wiele mediów, takich jak prasa, poczta, telefon, ale przede wszystkim Internet. Zaletą tego ostatniego jest interaktywność, co umożliwia natychmiastowe uzyskanie szczegółowych informacji o ofercie usługowej, ocenę możliwości jej modyfikacji, a także dokonanie zamówienia i płatności.

Szczególne znaczenie w promocji firm logistycznych, zarówno wobec nowych klientów, jak i w przypadku działań podtrzymujących lojalność klientów już dobytą mają instrumenty z grupy public relations, których celem jest stworzenie dobrych relacji z otoczeniem. Dotyczy to kształtowania pozytywnego wizerunku firmy głównie poprzez sponsoring, kontakty z mediami i lobbing. Pewną rolę również w omówionym obszarze odgrywają targi, umożliwiające bezpośrednie kontakty z potencjalnymi klientami, uczestnikami tych imprez. Przykładami wykorzystania wspomnianych instrumentów w firmach logistycznych są działania podejmowane przez firmę DHL i firmę Raben. Tak więc, od wielu już lat DHL w ramach sponsoringu jest oficjalnym partnerem logistycznym formuły 1 oraz imprez modowych (z cyklu Tydzień Mody – IMG's Fashion Week), które odbywają się w 10 krajach na 4 kontynentach. Swoją działalność sponsoringową obejmuje również Puchar Świata w Rugby (Rugby World Cup). Natomiast firma Raben promuje się poprzez kampanie społecznościowe. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku troska o środowisko naturalne. Kampanie mają na celu wskazywanie na dobre praktyki uczestnictwa w ruchu drogowym oraz uświadomienie niebezpieczeństw z nim związanych. Znajomość nazwy i image marki firmy logistycznej wzbudzają zainteresowanie i zwiększają zaufanie zarówno potencjalnych, jak i już zdobytych klientów.

Poza wszelkimi zewnętrznymi działaniami marketingowymi, działania relacyjne oparte powinny być, jak już wspomniano, w równej mierze na marketingu wewnętrznym. Jest on skierowany do pracowników firmy, wpływając na ich wzajemne stosunki oraz nastawienie do obsługi nabywców. Dla działań relacyjnych szczególne znaczenie mają grupy pracowników związanych bezpośrednio z klientami. Od ich nastawienia i sposobu obsługi w dużej mierze zależy satysfakcja klienta, a jej poziom z kolei decyduje o ścisłości i okresie powiązań. Niezbędne jest zatem inwestowanie w pracowników oraz ich świadome uczestnictwo w realizacji celów firmy. Wymaga to dobrze funkcjonującego systemu komunikacji wewnętrznej (Internet, briefingi zespołowe itp.). Równie ważne są wszelkie działania zwiększające satysfakcję pracowników. Tylko wtedy bowiem mają pozytywne, emocjonalne nastawienie w kontaktach z klientami. A zatem, by skutecznie realizować cele marketingu wewnętrznego niezbędne jest wprowadzenie systemu motywacji pracowników (nagrody, ścieżki kariery, wyjazdy integracyjne, oceny itd.). Do tego systemu należy także zaliczyć system szkoleń.

Skuteczne zastosowanie różnych instrumentów motywacji powoduje skorelowanie oczekiwań pracowników z celami i zadaniami przedsiębiorstwa. Innymi słowy stymuluje ono pożądane przez firmę zachowania personelu, zwiększa jego zaangażowanie i lojalność. Przyjmując zatem tezę, iż sprawnie funkcjonujący marketing relacji wymaga nie tylko zastosowania instrumentów marketingowych wobec odbiorców, lecz także musi być skierowany do wewnątrz organizacji, konieczne jest opracowanie również w tej sferze strategii działania. Strategia ta musi być nakierowana na mobilizację personelu, by ten poprzez różne jakościowe elementy obsługi klientów, potrafił ich na stałe powiązać z przedsiębiorstwem, stymulując lojalność ich zachowań. Jakość obsługi bowiem tworzy unikalną wartość dla klienta, która w przeciwieństwie do stosowanych narzędzi marketingowych nie jest łatwa do skopiowania przez konkurentów. Stanowi ona zatem istotny element sukcesu w budowaniu

marketingu relacji, wymagający jednak ciągłego doskonalenia.

Próbując na tle przedstawionych rozważań nakreślić potencjalny system zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwach logistycznych, należy podkreślić, że brak kompetencji w tym zakresie może powodować wysokie koszty przy dużym ryzyku braku osiągnięcia sukcesu przez firmę. Tak więc jednym z początkowych działań w zarządzaniu z relacjami powinien być proces selekcji potencjalnych klientów firmy. Pozwala na to opracowanie i wnikliwa analiza portfela klientów pozwalająca na określenie wzajemnych korzyści i możliwości rozwoju relacji z obu stron. Niewątpliwie należy analizować możliwości i celowość dostosowania się firmy do często bardzo zindywidualizowanych potrzeb klientów.

Sposoby zarządzania relacjami są różne w przypadku, gdy między firmami istnieje kontrakt, a więc sformalizowana współpraca lub gdy związek ma charakter niesformalizowany, polegający na istniejącym zaufaniu i chęci współpracy. W pierwszym przypadku zwykle podpisana jest umowa zawierająca określenie obowiązków, zadań i uprawnień obu stron. Umowa powinna jednak uwzględniać pewne elementy elastycznego działania w sytuacji zmian warunków otoczenia. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku ważne jest dążenie do pogłębiania relacji poprzez sprawną informację, stabilizację cen, otwarcie na potrzeby klientów i uruchamianie różnych instrumentów motywacji. Szczególną dbałość należy skierować do tych klientów w portfelu produktów, którzy roszą największe nadzieje na trwałe relacje i duży udział w obrotach firmy. Wymaga to użycia różnych metod pomiaru efektywności partnerstwa, opartych w głównej mierze na danych rachunkowych dotyczących przychodów, kosztów oraz aktywów [Światowiec 2006]. Na ich podstawie szacuje się wartość klientów. Do owej wartości należy także zaliczyć efekty jakościowe, takie jak np. ewentualny transfer wiedzy, technologii itp.

Podsumowanie

Przyjmując, że marketing partnerski bazuje na bezpośrednich kontaktach między przedsiębiorstwami i wymaga uwzględnienia indywidualnych aspektów popytu klientów, przedsiębiorstwa logistyczne znając wartość swoich klientów powinny dążyć do podporządkowania alokacji zasobów zaspokojeniu przede wszystkim ich potrzeb. Tylko takie

działania mogą zapewnić długotrwałe relacje, które zwykle przekształcają się w partnerstwo. Bez przestrzegania tych zasad nie zapewni długotrwałej współpracy nawet podpisany kontrakt. Im bardziej wartościowy klient, tym większe firma powinna podejmować wysiłki, by go w pełni usatysfakcjonować. Zmusza to do wdrażania nowatorskich rozwiązań dostarczających klientowi oczekiwaną wartość. Partnerstwo powinno jednak zapewnić satysfakcję dla obu stron. Dlatego też przedsiębiorstwo logistyczne stosując strategię partnerstwa powinno pamiętać, że potrzeby klientów wraz z upływem czasu zmieniają się. Żeby je zaspokoić należy nie tylko je zidentyfikować, ale wpływać na wszystkie elementy łańcucha partnerstwa (np. pośredników) oraz na pracowników. Wymaga to poświęcenia szczególnej uwagi informacjom o klientach, współpracujących partnerach itp.. Strategia partnerskiego działania powinna być zatem dostosowana do rodzaju partnerstwa i kategorii zasobów. Musi być ona zróżnicowana w zależności od tego, jaką pozycję zajmuje dana firma w portfelu klientów i dostosowana do zasobów dostawcy (wiedzy, ludzi, procesów).

Streszczenie

W artykule podjęta zostanie próba ukazania celowości i sposobów zarządzania relacjami z klientami. Specyfika przedsiębiorstwa usługowego, którym jest przedsiębiorstwo logistyczne, wymaga rozpoznania potrzeb klientów oraz oceny ich wartości dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie analizie poddane zostaną relacje między siłą przetargową przedsiębiorstw logistycznych, a sposobami współpracy i działań marketingowych z biznesowymi partnerami. Słowa kluczowe: relacje z klientem, marketing partnerski, CRM.

LITERATURA

1. Burnett K., 2002, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 69–70.
2. Olczak A., Urbaniak M., 2006, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa, s. 30–32.
3. Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 154–166.