



Relacje z klientami

Wstęp

W bloku „Relacje z klientami” są opisane rodzaje relacji, które organizacja może mieć z różnymi segmentami klientów. Aby utrzymać się na rynku, organizacje muszą wypracować i promować długotrwałe relacje z klientami, które są kluczowym elementem ich modelu biznesowego. Wypracowanie dobrych relacji z klientami wymaga zrozumienia ich potrzeb i oczekiwań, wychodzenia im na przeciw oraz zbudowania zaufania.

Cel

Celem tego modułu jest wsparcie kursantów w zrozumieniu znaczenia relacji z klientami oraz włączeniu różnych strategii budowania relacji z klientami w ich modele biznesowe.

Efekty kształcenia

Po ukończeniu tego modułu kursanci będą w stanie:

- zdefiniować czym są relacje z klientami,
- wyjaśnić znaczenie bloku „Relacje z klientami” w modelu biznesowym,
- przedstawić różne modele relacji z klientami,
- opisać i ocenić wzajemny wpływ relacji z klientami i pozostałych elementów modelu biznesowego organizacji.

Słowa kluczowe

- Relacje z klientami
- Relacje transakcyjne
- Samoobsługa
- Zautomatyzowana samoobsługa
- Wsparcie osobiste
- Dedykowane wsparcie osobiste
- Społeczności
- Współtworzenie
- Programy lojalnościowe
- Koszty zmiany dostawcy





Zarys teoretyczny

Blok „Relacje z klientami” znajduje się w prawym górnym rogu schematu modelu biznesowego.

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:	
<p>Kluczowe partnerstwa</p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby wymagamy od partnerów? Jakie kluczowe zasoby wykonują nasi partnerzy?</p> <p>MOTYWACJA DO NAMAWIANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI Optymalizacja i racjonalizacja Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i działań</p>	<p>Kluczowe działania</p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>KATEGORIE Produkcja Rozwiązywanie problemów Performans/Ścisła</p>	<p>Propozycja wartości</p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać? Jakie potrzeby i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Nowość Wyjątkowość Dostawienie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Projekt Marka/status Cena Odbiorcie kosztów Odbiorcie poziomu ryzyka Dostępność Wygoda/Łatwość</p>	<p>Relacje z klientami</p> <p>Jakiego rodzaju relacji oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiązaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak konstruowane są te relacje?</p> <p>PRZYWIADY Wspieranie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samosłużba Zautomatyzowanemu obsłudze Spółdzielczość Współtworzenie</p>	<p>Segmenty klientów</p> <p>Dla kogo tworzymy propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</p>	<p>Kluczowe zasoby</p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p>RODZAJ ZASOBÓW Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>	<p>Kanady</p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować? Jak do nich docieramy? W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej opłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p>FAZY KANAŁÓW</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Swobodność – jak budujemy więź z klientem świadomości w zakresie naszych produktów i usług? 2. Oporność – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. Zakup – jak umożliwiajemy naszym klientom dokonanie zakupu określonych produktów lub usług? 4. Dostawa – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. Usługi posprzedażne – jakie usługi posprzedażne oferujemy klientom?
<p>Struktura kosztów</p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p>CZY TWÓJE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST Zorientowane na koszty (zaczęło strukturę kosztów, niskie ceny, maksymalną automatyzację, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p>CHARAKTERYSTYKA Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Koszty stałe Koszty zmiennego</p>	<p>Strumienie przychodów</p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woląby płacić? Jaki jest wpływ poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p>RODZAJE Sprzedaż otwarty Opłata za korzystanie Opłata za subskrypcję Licencjonowanie Ceny pośredników Reklama Wynajem/Dzierżawa/Leasing</p> <p>STALE CENY Cennik Zależny od funkcjonalności produktu Zależny od segmentu klientów Zależny od wydajności</p> <p>CENY DYNAMICZNE Negocjacje Zarządzanie ryzykiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>					

Cele

Relacje z klientami mogą znacząco się różnić i obejmować relacje w ramach transakcji jednorazowej po relacje długoterminowe zbudowane na zaufaniu, lojalności klientów i wartości marki.

Przedsiębiorstwa rzadko decydują się nie budować relacji z klientami, a tego typu strategia może sprawdzić się w niewielu sytuacjach, np. w przypadku w pełni zautomatyzowanych sklepów całodobowych.

Przedsiębiorstwa dążą zazwyczaj do zbudowania długotrwałych relacji z klientami, nie tylko dzięki swoim produktom lub usługom, ale także za pośrednictwem identyfikacji z ich sposobem myślenia lub statusem społecznym. Celem wielu marek jest nie tylko sprzedaż produktu lub usługi, ale także wzbudzenie w klientach pozytywnych emocji.





Istotne jest określenie, jakiego rodzaju relacje z klientami przedsiębiorstwo chciałoby wypracować i utrzymać w poszczególnych segmentach klientów. Tego typu relacje mogą się różnić od relacji zautomatyzowanych po osobiste.

Przy opracowywaniu strategii z zakresu relacji z klientami należy wziąć pod uwagę następujące cele:

- zdobycie nowych klientów,
- utrzymanie obecnych klientów,
- zwiększenie sprzedaży (zysku).

Oprócz rozważenia wcześniej wspomnianych celów, na etapie tworzenia wiele przedsiębiorstw często przyjmuje agresywną strategię zdobywania klientów, aby zwiększyć swój udział rynkowy. Aby zdobyć klientów, przedsiębiorstwa mogą oferować swoje produkty lub usługi ze zniżką lub bezpłatnie.

Po wypracowaniu stabilnej pozycji na rynku, przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o zmianie priorytetów na potrzeby skupienia się na utrzymaniu klientów i wysokiego poziomu rentowności.

Rodzaje

Przedsiębiorstwa mogą budować różnego rodzaju relacje z klientami w różnych segmentach klientów, a niektóre z tych relacji mogą występować w ramach tego samego segmentu. Relacje z klientami mogą mieć charakter długo- lub krótkoterminowy bądź jednorazowy. Różne rodzaje relacji z klientami obejmują:

- Relacje transakcyjne
- Samoobsługę
- Zautomatyzowaną samoobsługą
- Wsparcie osobiste
- Dedykowane wsparcie osobiste
- Społeczności
- Współtworzenie
- Programy lojalnościowe





Relacje transakcyjne

Jak sama nazwa wskazuje, relacja transakcyjna bazuje wyłącznie na transakcji. Trudno zatem nazwać ją „relacją”. Może to być zautomatyzowany proces, w którym to przypadku przedsiębiorstwo nie będzie kłaść dużego nacisku na relacje z klientami.

Taki rodzaj relacji ma np. miejsce w przypadku dokonywania w sklepie płatności kartą debetową lub kredytową. Osoba dokonująca płatności może nawet nie zauważyć, jaka firma umożliwiła tego typu transakcję, a także nie zdawać sobie sprawy, że z tytułu transakcji otrzyma ona określony procent zapłaconej kwoty.

Samoobsługa

W przypadku samoobsługi osobiste relacje z klientem są bardzo ograniczone.

W tego typu relacji klient może dostosować obsługę do własnych potrzeb (np. samoobsługowa restauracja lub stacja paliw).

Zautomatyzowana samoobsługa

Zautomatyzowana samoobsługa to bardziej rozwinięta forma samoobsługi, w której na potrzeby obsługi klienta wykorzystywane są rozwiązania z zakresu automatyki. Tego typu rozwiązania umożliwiają rozpoznanie rodzaju klienta, a nawet określonego klienta, i przedstawienie mu oferty dostosowanej do jego potrzeb (na podstawie poprzednich zamówień, zrealizowanych transakcji, usług, z których korzysta). Najbardziej zaawansowane rozwiązania tego typu mogą nawet naśladować relacje osobiste. Przykładowo: niektóre usługi wykorzystujące metody profilowania mogą sugerować określone książki, filmy czy seriale.

Dodatkowe przykłady zautomatyzowanej samoobsługi obejmują:

- Samoobsługowe stanowiska nadawania bagażu na lotnisku.
- Bankomaty umożliwiające automatyczną wypłatę środków.
- Samoobsługowe stanowiska do zameldowania się w hotelu i wymeldowania się z hotelu.
- Samoobsługowe stanowiska do składania zamówień w restauracjach.
- Airport self-service kiosks which allow customers to check themselves in.
- ATMs which allow customers to automatically withdraw cash.
- Check-in and check-out kiosks at hotels.
- Self-ordering technology in restaurants.





Wsparcie osobiste

Relacje z klientami oparte na wsparciu osobistym bazują w znacznej mierze na bezpośrednich interakcjach pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem. Co do zasady pracownicy przedsiębiorstwa kontaktują się z klientem, który poprosił o wsparcie w trakcie procesu sprzedaży lub po jego zakończeniu. Do interakcji może dojść w punkcie sprzedaży, przez telefon, za pośrednictwem poczty elektronicznej lub w innej cyfrowej formie (czat, wideo rozmowa).

Dedykowane wsparcie osobiste

Dedykowane wsparcie osobiste ma bardziej bezpośredni charakter i jest lepiej dostosowane do potrzeb klienta niż wsparcie osobiste – do kontaktu z klientem jest przypisany określony pracownik przedsiębiorstwa. Tego rodzaju usługa ma na celu zbudowanie długoterminowej relacji z klientem, czyli najważniejszego rodzaju relacji z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dedykowane wsparcie osobiste jest zwykle stosowane w bankowości prywatnej lub obsłudze podatkowej małych przedsiębiorstw. Tego typu usługa jest trudna do skopiowania w segmentach, w których występuje bardzo duża liczba klientów.

Spółeczności

Podejmowanie działań, które mogą prowadzić do tworzenia społeczności klientów lub potencjalnych klientów może przynosić przedsiębiorstwom dużo korzyści. Przykładowo: społeczności mogą stanowić niezależną platformę rozwiązywania problemów dotyczących sprzętu elektronicznego i mogą być one uznawane za użyteczne źródło ilościowych i jakościowych informacji na temat obecnych lub przyszłych klientów. Tego typu społeczności mogą funkcjonować wyłącznie w przestrzeni cyfrowej, jednak możliwe jest również organizowanie wydarzeń w świecie realnym, w których mogą one brać udział (np. konferencje). W tego typu relacjach przedsiębiorstwa mogą polegać na wiedzy klientów oraz zwiększać ich zaangażowanie i budować poczucie wspólnoty.

Współtworzenie

Tego typu relacje są diametralnie odmienne od relacji klient–dostawca. Celem tego typu relacji jest współtworzenie wartości poprzez dwukierunkowe relacje z klientami. Przykładowo: wiele sklepów internetowych umożliwia klientom publikowanie recenzji, a YouTube – własnych treści. Niektóre przedsiębiorstwa korzystają z pomocy klientów przy projektowaniu produktów. Nie tylko umacnia to pozycję klientów i daje im możliwość wyrażania i publikowania własnych opinii, ale także zwiększa zaufanie do usługodawcy (recenzje pochodzą od niezależnych podmiotów i osób trzecich).





Programy lojalnościowe

Celem programów lojalnościowych jest zatrzymanie klientów. Tego typu programy co do zasady bazują na przekonaniu, że znacznie łatwiej jest zatrzymać istniejącego klienta, niż zdobyć nowego. W ramach programów lojalnościowych przedsiębiorstwa mogą oferować swoim stałym klientom bezpłatne produkty bądź produkty po obniżonych cenach (np. darmowe posiłki w restauracji, kupony rabatowe itp.). W programach lojalnościowych klientom może być przypisany różny status (np. status Premium), w zależności od częstotliwości korzystania z usług przedsiębiorstwa i w celu ich promowania.

Zmienne do rozpatrzenia: Koszty zmiany dostawcy

Są to koszty, które klient ponosi w przypadku zmiany usługodawcy (np. banku czy dostawcy usług informatycznych).

Im wyższy koszt, tym mniejsze prawdopodobieństwo zmiany. Jeżeli firma komputerowa świadczy usługę, której zmiana z natury jest trudna, w takim przypadku warto może być pozostanie przy tym usługodawcy. Koszty zmiany dostawcy mogą jednak być jednym z kryteriów branych pod uwagę w przypadku wyboru usługi, dlatego mogą one mieć wpływ na przyciąganie klientów przez przedsiębiorstwo. Należy zwrócić uwagę na fakt, że tworzenie sztucznych i nieuzasadnionych barier wpłynie na to, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie postrzegane przez klientów oraz na to, czy będą oni w przyszłości korzystać z usług lub produktów przedsiębiorstwa lub polecać je innym.

Przykładowo: jeżeli przedsiębiorstwa zmuszają klientów do korzystania z procesu, który jest znacznie bardziej skomplikowany od tego, z którego korzystali na początku (np. konieczność udania się do oddziału lub zadzwonienia bądź podpisania wielu dokumentów w celu zmiany usługi), wówczas będzie to z uszczerbkiem dla ich wizerunku.





Przykłady i dobre praktyki

Sprostanie oczekiwaniom

Zrozumienie oczekiwań potencjalnych klientów w zakresie rodzaju relacji jest niezwykle ważne i wpływa na sposób komunikowania się z klientami i dostarczania im obiecanej wartości.

Jeżeli nawet coś pójdzie nie tak, np. dojdzie do sprzedaży wadliwego produktu lub niemożności zrealizowania określonej usługi, możliwe jest utrzymanie dobrej relacji z klientem dzięki sprawnemu rozwiązaniu zaistniałego problemu. Zignorowanie problemu i niewysłuchiwanie się w opinie klientów może pogorszyć wizerunek przedsiębiorstwa.

Niespełnienie oczekiwań klientów jest jednym z największych błędów przedsiębiorstw. Dlatego też zbudowanie z klientami takiej relacji, jakiej oczekują jest niezwykle istotne.

Wydzielanie

Wydzielanie to, mówiąc najprościej, oddzielanie różnych obszarów działalności.

Niektóre prywatne banki decydują się na tego typu zabieg, rozumiejąc, że ich klienci reprezentują różne segmenty i mają różne potrzeby (np. klienci zamożni poszukują rozwiązań z zakresu zarządzania majątkiem) i że wśród nich są również klienci instytucjonalni (np. inne banki) korzystający z różnych produktów finansowych lub platform transakcyjnych. Wydzielanie pomaga im lepiej skupić się na tym, jakiego rodzaju relacja jest oczekiwana przez klientów w danym segmencie i uniknąć konfliktów interesów.

Przykładowo relacje z bardzo zamożnymi klientami mają co do zasady charakter długoterminowy i bazują na wsparciu osobistym, podczas gdy relacje z innymi bankami, które korzystają z ich platformy mogą opierać się na wsparciu osobistym połączonym z rozwiązywaniem problemów i zaawansowanymi umiejętnościami technicznymi. W przypadku sprzedaży produktów finansowych, relacja nie jest relacją stałą i może przybierać różną formę – relacja transakcyjna lub wsparcie osobiste o nieco odmiennych cechach.

Model biznesowy długiego ogona firmy Lego

Produkująca zabawki firma Lego zdecydowała się zastosować w swoim modelu biznesowym strategię długiego ogona, tj. nie sprzedawać wyłącznie swoich cieszących się największą popularnością zabawek, ale także umożliwić klientom opracowywanie i sprzedawanie własnych zestawów Lego. Strategia długiego ogona polega na „sprzedaży małej liczby wielu produktów” a nie „dużej liczby niewielu produktów”. Dzięki sprzedaży wielu różnych produktów, nawet w mniejszych ilościach, jednak z zastosowaniem dobrego modelu biznesowego pozwalającego obniżyć koszty sprzedaży wielu różnych produktów. firma Lego była w stanie wypracować nowy strumień przychodów.

Firma Lego wypracowała z klientami relację współtworzenia, która przyczynia się również do utrzymania Społeczności Lego i tym samym przekłada się na wzmocnienie relacji z klientami.





Xerox

Gdy firma Xerox wprowadziła na rynek swoją pierwszą kserokopiarkę, napotkała na problem – klienci uważali, że urządzenie jest za drogie, co negatywnie wpłynęło na wyniki sprzedaży i tym samym strumienie przychodów. Firma zmieniła więc strategię i zamiast sprzedawać kserokopiarke, udostępniała je klientom na zasadzie odpłatnego wynajmu.

W ten sposób firma przestała być wyłącznie sprzedawcą urządzeń i stała się biznesowym partnerem klientów, którym kserokopiarke zostały wynajęte (model wynajmu/subskrypcji). To strategiczne posunięcie zmieniło wcześniejszą relację z klientami bazującą na transakcji sprzedaży na długoterminową relację opierającą się na wynajmie.

Hewlett-Packard (HP)

Firma HP poszła za przykładem firmy Xerox.

Strategia HP wykorzystuje model przynęty i haczyka – firma sprzedaje po niższych cenach drukarki i generuje zyski ze sprzedaży wielu drogich tuszy do nich (więcej informacji na temat tej strategii można znaleźć w Internecie).

Przykład ten pokazuje zmianę relacji z klientami – firma wdrożyła nowy model usług („HP Instant Ink”), w którym klient zamiast kupować tusze w sklepie (stacjonarnym lub internetowym), rejestruje się do tej usługi, aby otrzymać tusze wtedy, gdy będzie ich potrzebował. Po zakończeniu procesu, nowe tusze zostają wysłane na adres wskazany przez klienta, gdy tylko ich poziom zbliży się do minimalnego, dzięki czemu klienci mogą uniknąć sytuacji, w której może im zabraknąć tuszu. Usługa wymaga subskrypcji, a klient płaci za oczekiwaną liczbę kopii. Jeżeli klienci przekroczą ustalony limit wydrukowanych kopii, wówczas ponoszą dodatkowe koszty.

Zautomatyzowana usługa oferowana przez firmę HP naśladuje relację bazującą na osobistym wsparciu. Klient musi jedynie wybrać najbardziej odpowiedni dla siebie pakiet usług. Tusze zostaną wysłane dokładnie wtedy, gdy zaistnieje taka potrzeba, a klient nie musi udawać się po nie do sklepu. W przypadku zmiany liczby drukowanych kopii klientowi zostanie automatycznie zasugerowane przejście na bardziej odpowiedni pakiet.

W ramach usługi jest również oferowane wsparcie osobiste dostępne drogą telefoniczną lub elektroniczną (e-mail).

Wcześniej wspomniane produkty/usługi wiążą się ze wzrostem kosztów zmiany dostawcy, jednak nie wynika to z trudności w anulowaniu usługi, a trudności w znalezieniu innej usługi, oferującej podobne korzyści. Utrata tych korzyści stanowi faktyczny koszt zmiany dostawcy.





Odniesienia

- <https://www.youtube.com/watch?v=hoO5ZdKl2qE>
- https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4&feature=emb_rel_pause
- <https://www.cleverism.com/customer-relationship-block-in-business-model-canvas/>
- <https://asksuite.com/blog/top-10-self-service-technologies/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

