

## **ANALIZA WYBRANYCH CZYNNIKÓW RYZYKA W ZARZĄDZANIU PROCESEM OBSŁUGI KLIENTA**

**Roma MARCZEWSKA-KUŹMA, Aleksandra KAWECKA-ENDLER**

**Streszczenie:** Celem zarządzania procesem obsługi klienta jest zaprojektowanie (dostosowanie lub weryfikacja) jego przebiegu, przy wykorzystaniu dostępnych technik i narzędzi. Warunkiem uzyskania dobrego rozwiązania dla przedsiębiorstwa jest sprecyzowanie wymagań w procesie obsługi dla obecnych i przyszłych klientów. W ramach analizowanego zagadnienia zaproponowano identyfikację czynników ryzyka, których wystąpienie wymaga od przedsiębiorstwa podjęcia szybkich i trafnych decyzji, dotyczących modyfikacji relacji z klientem. W artykule podkreślono również znaczenie elastyczności w zakresie procesu obsługi klienta, umożliwiającej szybkie reagowanie przedsiębiorstwa na pojawiające się czynniki ryzyka.

**Słowa kluczowe:** czynniki ryzyka, obsługa klienta, jakość procesu obsługi klienta, koszty obsługi klienta, wartość dla klienta.

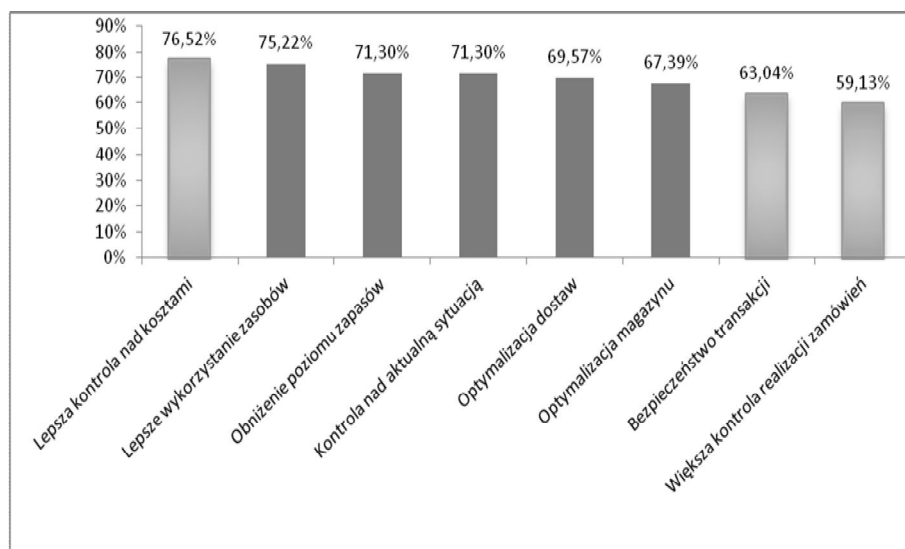
### **1. Wprowadzenie**

Klient decyduje o zakupie wyrobu lub usługi. Wobec tego zarówno wyroby, jak i usługi powinny w jak największym stopniu spełniać wymagania i oczekiwania klienta. Jeśli klient dokona zakupu przedsiębiorstwo „odzyska” zainwestowane środki finansowe i osiągnie zaplanowany efekt ekonomiczny (zysk), umożliwiając dalszą działalność. Najkrócej można powiedzieć, że sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od klienta [1].

Klient ma więc kluczowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa [2]. Jednak w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa i rodzaju branży znacznie klienta jest różnie postrzegane. M. Strużyński twierdzi: „oczywistym jest, że wiodącym podmiotem w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi jest klient”[3]. B. Dobiegała-Korona natomiast wnioskuje, że „strefa handlu i usług są z natury bliżej klienta niż sfera produkcji, co też znajduje wyraz w docenieniu klientów jako źródła przychodów ze sprzedaży” [4].

W tradycyjnym podejściu przedsiębiorstwom produkcyjnym przypisywana jest przede wszystkim odpowiedzialność za „zaprojektowanie i wyprodukowanie wyrobu spełniającego wymagania klienta oraz wymagania wynikające z obowiązujących przepisów prawnych i innych” [5]. Dla wielu przedsiębiorstw produkcyjnych zarządzanie jakością procesu obsługi klienta nie jest więc traktowane jako priorytet. Ta tendencja będzie musiała ulec zmianie „ponieważ coraz więcej rynków staje się rynkami 'towarowymi', wskutek czego nabywca nie jest w stanie dostrzec różnic technicznych pomiędzy poszczególnymi ofertami, rodzi się potrzeba odróżnienia od konkurencji poprzez inne, dodatkowe zalety i wartości. Coraz częściej źródłem tych wartości staje się obsługa klienta” [6]. Podstawowym celem obsługi klienta jest więc przede wszystkim wzmocnienie wartości produktu. Odpowiednie zarządzanie jakością procesu obsługi klienta może zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa jako jeden z czynników konkurencyjności.

Badania przeprowadzone przez QAD Polska w 2010 r. wykazały, że przedsiębiorstwa produkcyjne poza wyzwaniami związanymi stricte ze sferą produkcji stawiają sobie cele dotyczące lepszej kontroli nad kosztami, zapewniania bezpieczeństwa transakcji [7]. Wyniki tych badań przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Główne wyzwania polskich firm produkcyjnych w 2011r.

Źródło: [7].

Prawie 60% wskazań otrzymał cel zwiększenia kontroli realizacji zamówień, co potwierdza poprawność tezy A. Krzepickiej: „Solidne relacje z klientami są dziś tym, co najbardziej oplaca się przedsiębiorstwom, tak więc znajomość determinant mogących zdecydować o trwałości relacji jest sprawą kluczową w kształtowaniu pożądanej przez przedsiębiorstwo pozycji na rynku” [8]. Do tych determinant zapewne można zaliczyć jakość procesu obsługi klienta.

Współczesny rynek wymaga od przedsiębiorstw dużej elastyczności, która polega na szybkim dostosowaniu się do zmian rynku, a przede wszystkim do ciągle zmieniających się i rosnących wymagań klienta. Zarządzanie jakością procesu obsługi klienta jest często utrudnione ze względu na ryzyko, czyli mierzalny stan, w którym istnieje niepewność dotycząca realizacji założonych wartości [9].

„Ryzyko przedsiębiorstwa produkcyjnego ma swoje źródło m.in. w braku wiedzy co do przyszłego stanu otoczenia w jakim przedsiębiorstwo będzie funkcjonować” [10]. Istotne w związku z tym okazuje się antycypowanie możliwych zagrożeń oraz przygotowanie działań korygujących i zapobiegawczych w zakresie analizowanego procesu, systemu, organizacji. „W każdym przedsiębiorstwie istnieje jakiś czynnik materialny, fizyczny (wąskie gardło) lub niematerialny (polityka, paradygmat, czynnik ludzki), który hamuje, przeszkadza w osiągnięciu celu, ogranicza jego rozwój” [11]. Ryzyko nie należy rozumieć wyłącznie w kategoriach zagrożenia. Odpowiednie przygotowanie organizacji umożliwia wykorzystanie zdarzeń, które mogą stać się szansą, a nawet okazją dla przedsiębiorstwa.

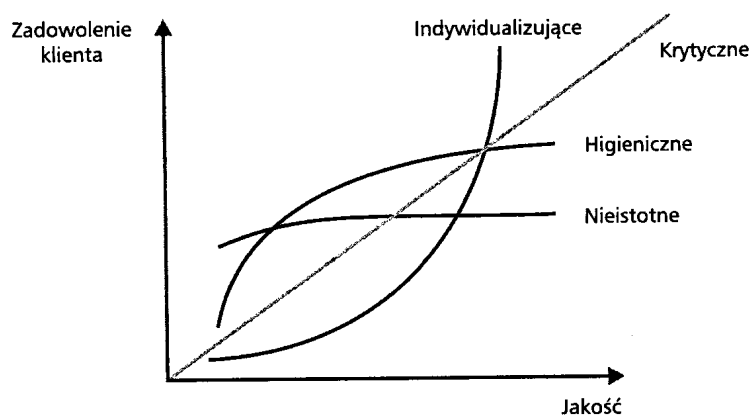
## 2. Propozycja identyfikacji czynników ryzyka procesu obsługi klienta

### 2.1. Funkcja jakości

Żadna z proponowanych w dostępnej literaturze definicji jakości nie jest uniwersalna. Praktycy zarządzania powszechnie akceptują ogólną definicję jakości proponowaną w normie ISO 9000:2006. Według niej jakość oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia określone wymagania [12].

Platon zdefiniował jakość jako "pewien stopień doskonałości" [13]. Jednak doskonałość jest pojęciem subiektywnym, a więc postrzeganie jakości należy uzależniać m.in. od podmiotu, który ją ocenia (producenta, klienta), faz cyklu życia produktu lub w odniesieniu do zdefiniowanych cech i charakterystyk. Mamy różne definicje odnośnie produkcji, produktu, jego użytkowania, tworzenia. Jednakże ciągle ważne pozostaje twierdzenie, że jakość jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na sukces danego przedsiębiorstwa, niezależnie czy jest to przedsiębiorstwo produkcyjne czy też usługowe [14]. „Każdy z nas dokładnie zdaje sobie sprawę z tego, co oznacza to słowo i posiada własny pogląd na to zagadnienie. Jakość może oznaczać coś zupełnie innego. Czym innym będzie jakość obsługi Klienta, a czym innym jakość wykonania części samochodowej. Inaczej jakość postrzegają konsumenci, a inaczej producenci” [15].

Funkcja jakości opisuje związek pomiędzy jakością a zadowoleniem klienta, przy czym może ona przyjmować 4 charakterystyki przedstawione na rysunku 2.



Rys. 2. Funkcje jakości

Źródło: [16, s. 102].

Każda z wykreślonych funkcji jest podatna na inne czynniki jakościowe, które determinują jej przebieg [16]:

1. Czynniki krytyczne powodują, że „każda poprawa (pogorszenie się) jakości prowadzi do wzrostu (spadku) zadowolenia klienta” [16]. Zadowolenie klienta jest w związku z tym wprost proporcjonalne do jakości.
2. Czynniki „higieniczne”, których wystąpienie nie powoduje wzrostu zadowolenia klienta. Spadek poniżej pewnego poziomu wywołuje jednak gwałtowne obniżenie zadowolenia. Z przebiegu funkcji wynika, że jakość musi osiągnąć pewien poziom minimalny, po którym dalsze doskonalenie nie jest konieczne (dalszy wzrost zadowolenia klienta jest niewielki).

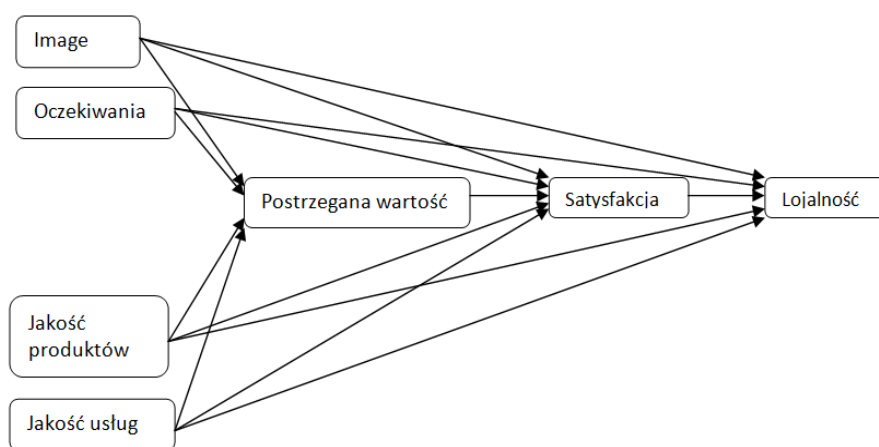
3. Czynniki nieistotne to czynniki, w przypadku których ani wzrost ani też spadek jakości nie powodują żadnej reakcji klienta.
4. Czynniki indywidualizujące, czyli takie, które umożliwiają wyróżnienie się firmy. „Wyższa jakość może mieć istotny wpływ na ogólne odczucia i stopień zadowolenia klienta, ale nieznaczny spadek jakości nie ma właściwie żadnego znaczenia”[16].

Szerzej funkcję jakości opisał Strandvik T. w artykule: Tolerance Zone In Perceived Service Quality. [17].

## 2.2. Znaczenie zarządzania jakością procesu obsługi klienta

W literaturze trudno znaleźć jednoznacznie zdefiniowane pojęcie „obsługa klienta”. Za obsługę klienta można uznać wszystkie czynności przywiązujące sprzedawcę lub producenta do jego klientów [18]. Według J. Witkowskiego obsługa klienta to „proces tworzenia wartości dodanej związanej z wymianą produktów lub usług” [19]. Zadowolenie klienta może stanowić wartość dla przedsiębiorstwa przede wszystkim wtedy, gdy klient „(...) wytworzy ekonomiczny efekt, wyrażony wpływami przekraczającymi koszt kapitału przedsiębiorstwa” [20].

Różnice w definiowaniu obsługi klienta przyczyniły się do opracowania wielu modelowych rozwiązań współpracy z klientem. W roku 1999 został opracowany wspólny europejski model budowania i mierzenia satysfakcji oraz lojalności klientów - model EPSI (*European Performance Satisfaction Index*) przedstawiony na rysunku 3.



Rys. 3. Model EPSI (European Performance Satisfaction Index)

Źródło: [21].

Jakość w procesie obsługi klienta można zdefiniować jako "zespół cech charakterystycznych towaru lub usługi podczas jego nabywania, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb klienta"[22]. W związku z tym, w przedstawionym modelu EPSI jakość obsługi klienta można byłoby odnieść zarówno do postrzeganej wartości, jak również do satysfakcji i lojalności.

Ze względu na oddziaływanie procesów na większość sfer działalności przedsiębiorstwa, zarządzanie procesami nabiera szczególnego znaczenia. Procesy

„stanowią podstawę poprawy konkurencyjności; są motorem wprowadzania w życie strategii przedsiębiorstwa; umożliwiają organizacji spełnienie oczekiwań klientów; pozwalają doskonalić działalność poszczególnych pracowników; są narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zadowolenia pracowników, poprzez dostarczanie klientom wyrobów, które spełnią ich oczekiwania”[23].

### 2.3. Czynniki ryzyka procesu obsługi klienta

Chcąc wykorzystać model EPSI do identyfikacji czynników ryzyka procesu obsługi klienta w pierwszym kroku należałoby określić znaczenie obsługi klienta dla danego przedsiębiorstwa oraz ich wzajemnych relacji.

Następnie zgodnie z przedstawionym modelem EPSI, można zidentyfikować ryzyko w zakresie zarządzania jakością procesu obsługi klienta poprzez ustalenie sił zależności dla poszczególnych modułów:

1. Jakość obsługi klienta → postrzegana wartość
2. Jakość obsługi klienta → satysfakcja klienta
3. Jakość obsługi klienta → lojalność klienta.

oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Dodatkowym modułem, który warto byłoby przeanalizować jest wpływ jakości obsługi klienta na poczucie bezpieczeństwa klienta.

Znajomość czynników wpływających na postrzeganie jakości oraz interpretacja przebiegu funkcji jakości i zależności pomiędzy nimi, pozwala na wnioskowanie, że np. nie należy inwestować w poprawę jakości czynników indywidualnych lub krytycznych bez uprzedniego kontrolowania i doskonalenia wpływu czynników higienicznych (zob. 2.1). W związku z tym identyfikację czynników ryzyka jakości procesu obsługi klienta można uprościć weryfikując trzy stany jakości. Pierwszy stan rozumiany jako granica dolna akceptowalnego poziomu jakości obsługi klienta. Identyfikacja stanu pierwszego wiąże się z odpowiedzią na pytania jak nisko musi spaść jakość obsługi klienta, aby zachowanie nabywcy klienta uległo niekorzystnej dla przedsiębiorstwa zmianie (klient staje się nierentowny)? Z punktu widzenia przedsiębiorstwa można analizować granice dolną również w aspekcie wpływu na markę, a więc oceny postrzegania przedsiębiorstwa na rynku, nie tylko przez klienta rozumianego jako nabywcę czy konsumenta, ale również pozostałych interesariuszy.

Stan drugi: „Klienci są zadowoleni wówczas, jeśli produkt zaspokaja potrzeby lub przekracza ich oczekiwania za cenę, nie wyższą niż jego postrzegana wartość” [20], przy czym poziom jakości procesu obsługi klienta niższy od oczekiwanego powoduje znaczne obniżenie zadowolenia klienta.

Stan trzeci stanowi granicę górną poziomu jakości obsługi klienta, po przekroczeniu której wartość dla klienta nie wzrasta. Stan taki może wynikać z braku odczuwania przez klienta potrzeby lepszej jakości procesu obsługi lub wystąpienia sytuacji, w której wzrost jakości mógłby spowodować dodatkowe koszty dla klienta.

Indywidualna ocena jakości obsługi klienta zależy od etapu jego współpracy z przedsiębiorstwem. Tradycyjnie stosowaną ocenę zadowolenia klienta (istotną ze względu na potrzebę ciągłego doskonalenia, wymaganą w zarządzaniu jakością) można zastąpić oceną wartości dla klienta. Porównanie celów, koniecznych do oceny zadowolenia i wartości dla klienta przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Przeciwwstawienie zadowolenia klientów i wartości dla nabywców

	<b>Zadowolenie klienta</b>	<b>Wartość dla klienta</b>
Kogo pytam?	Naszycy klientów, ostatecznych użytkowników	Naszycy klientów oraz klientów konkurencji, ostatecznych użytkowników i podejmujących decyzję
Prosimy o	Ocenę naszego działania	Ocenę nas i naszych kluczowych konkurentów
Perspektywa respondentów	Doświadczalna – czy jestem zadowolony, spojrzenie wstecz	Postrzeganie różnic, którego wystawcę wybiorę, stan obecny i spojrzenie w przyszłość
Kto podejmuje działania?	Obsługa klienta	Konkurencyjna strategia marketingowa
Rodzaj działań	Taktyczne, ciągle ulepszanie, obsługa klienta, naprawa błędów i defektów	Strategiczne; objaśnić i zmienić ofertę wartości dla klientów, stworzyć odróżniającą się, lepszą ofertę
Zmiany danych	Statystyczne, odzwierciedlają głównie naszą inicjatywę	Dynamiczne, odzwierciedlają wszystkie inicjatywy konkurencji

Źródło: [24].

Ocena wartości dla klienta pozwala podejmować decyzje strategiczne, a więc cele wybiegające w przyszłość, ważne z punktu widzenia coraz bardziej docenianych przez przedsiębiorstwa założeń controllingu.

Pozytywne postrzeganie przez klienta wartości oraz satysfakcja klienta nie przesądzają o lojalności klienta. Satysfakcja klienta jest np. często określana na podstawie danych wewnętrznych przedsiębiorstwa m.in. w odniesieniu do liczby i rodzaju reklamacji. Uzyskane w ten sposób wskaźniki mogą tworzyć zakłamany obraz jakości współpracy z klientem, ponieważ „(...) 95 procent niezadowolonych klientów nie informuje o tym organizacji i nie tylko nie skorzysta już nigdy z jej usług, ale opowie też statystycznie dziewięciu innym osobą o swoim niezadowoleniu” [25]. Kontrola realizacji zamówień na podstawie informacji uzyskanej bezpośrednio od klienta nabiera więc szczególnego znaczenia w kontekście wyników badań.

#### 2.4. Koszty obsługi klienta

Identyfikacja czynników ryzyka (omówionych w punkcie 2.3) przedstawia zakres, w którym mogą występować różnice w ocenie jakości obsługi określonej przez przedsiębiorstwo i klienta.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa należałoby podjąć próbę identyfikacji wymagań klientów, ze względu na koszty ich obsługi. W takim przypadku można byłoby wyodrębnić dwie grupy kosztów obsługi klientów – wysokie i niskie. Taki podział jest zgodny z propozycją grup kosztów obsługi zaproponowaną przez B. Dobiegałę-Koronę, przedstawioną w tabeli 2.

Inne konfiguracje przedstawionych cech wypełniają skalę oceny klientów ze względu na wysokość kosztów generowanych przez ich obsługę. Opracowanie wzorców identyfikacji grup klientów pomiędzy granicami zbioru umożliwiłoby porównanie

segmentacji klientów ze względu na koszty oraz etap współpracy odniesiony do cykl życia klienta. Pojawia się w związku z tym pytanie czy klient lojalny to klient o niskich kosztach obsługi?

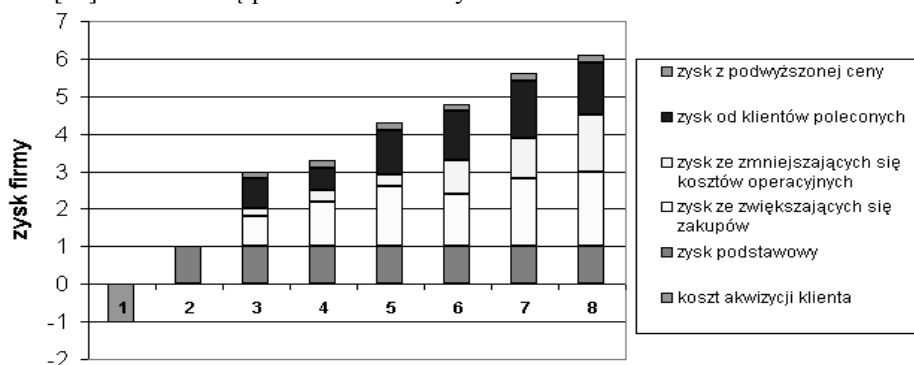
Tab. 2. Cechy klientów o wysokich i niskich kosztach obsługi

<b>Klienci o wysokich kosztach obsługi</b>	<b>Klienci o niskich kosztach obsługi</b>
Zamawiają zindywidualizowane produkty	Zamawiają standardowe produkty
Zamawiają małe ilości	Zamawiają duże ilości
Nieprzewidywalne terminy składania zamówienia	Możliwe do przewidzenia terminy składania zamówienia
Dostawy na specyficznych warunkach	Standardowe dostawy
Zmieniają warunki dostawy	Nie zmieniają warunków dostaw
Ręczne przetwarzanie zamówień	Elektroniczna wymiana danych (EDI)
Duże wsparcie przed sprzedażą (zasoby marketingowe, techniczne i sprzedaży)	Brak lub małe wsparcie przed sprzedażą (standardowa wycena i zamawianie)
Duże wsparcie po sprzedaży (instalacja, szkolenie, gwarancja, serwis u klienta)	Brak wsparcia po sprzedaży
Wymagają utrzymania zapasów przez przedsiębiorstwa	Uzupełnianie zapasów w miarę produkowania
Płacą późno (duże sumy na rachunku należności)	Płacą na czas

Źródło: [20].

Celem stosowania przez autorki sformułowania cykl życia klienta w firmie, jest podkreślenie znaczenia etapowości w aktywności nabywczej klienta, uzależnionej od czasu współpracy z przedsiębiorstwem i charakteryzującej się zróżnicowanymi zachowaniami klienta. Określenie cykl życia klienta opisuje więc podobną specyfikę zależności klient – przedsiębiorstwo, do przyjętych i powszechnie akceptowalnych zależności w cyklu życia wyrobu.

Na podstawie wyników badań przedstawionych przez Reichheld'a F.F. i Sasser'a W. E. w artykule *Zero Defections: Quality Comes to Services*, można wnioskować, że współczynnik zysku ze stałego klienta wykazuje tendencję wzrostową w miarę upływu czasu [26]. Zależność tę przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Dlaczego długoletni klienci zapewniają większy zysk

Źródło: [26].

Z analizy rysunku 4 wynika, że:

- każda firma ponosi koszty akwizycji klientów, do których można zaliczyć m.in. wszelkie formy promocji,
- zysk podstawowy jest wypracowany przez posiadaną przez przedsiębiorstwo grupę klientów,
- wraz z upływem czasu i wzrostem lojalność klientów zwiększa się również sprzedaż,
- wzrost lojalności umożliwia uzyskanie oszczędności w kosztach operacyjnych (np. koszty przyjmowania zamówień, negocjacji),
- lojalni klienci generują zyski z polecenia oferty przedsiębiorstwa (obniżenie kosztów marketingowych),
- dopiero wśród klientów powtarzających zakup akceptowane jest podwyższenie ceny produktu/usługi, które zazwyczaj wiąże się z otrzymaniem przez klienta dodatkowej rekompensującej wartości.

### **3. Doskonalenie procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku**

Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu wywiadu jawnego, bezpośredniego, indywidualnego, częściowo ustrukturyzowanego. Badania wykonano w przedsiębiorstwie produkcyjnym, średniej wielkości. Podmiot ten działa na rynku dóbr konsumpcyjnych około 130 lat. Prawie 35% produkcji trafia do odbiorców zagranicznych. Przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję na terenie Litwy, Łotwy, a także Estonii. Szczyci się pozycją lidera na rynkach Rosji, Ukrainy i Białorusi. W ostatnich latach przedsiębiorstwo osiągnęło znaczący udział w rynku Azji Środkowej. Rynek polski to przede wszystkim region Śląska.

Przedsiębiorstwo wytwarza produkty do magazynu (ang. *Build To Stock*- BTS) i zajmuje się produkcją na zamówienie (ang. *Build To Order* – BTO). Menadżerowie przedsiębiorstwa oceniając poziom obsługi klienta korzystają z podstawowych wartości wskaźników, do których zaliczają:

- wskaźnik realizacji pozycji zamówień,
- wskaźnik terminowości realizacji zamówień (w odniesieniu do deklarowanego czasu realizacji zamówienia),
- wartość i liczbę zaległych zamówień,
- wskaźnik terminowości dostaw,
- częstotliwość występowania zaległych zamówień oraz wielkość opóźnień,
- wskaźnik zwrotów pozycji zamówień.

Obecnie ocena jakości procesu obsługi klienta ukierunkowana jest przede wszystkim na terminowość realizacji zamówień, co jest traktowane jako gwarancja zadowolenia z obsługi klienta. Dodatkowo 4 razy w roku przedsiębiorstwo przeprowadza telefoniczną ankietę dotyczącą badania zadowolenia klienta z obsługi. Ocena obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie opiera się przede wszystkim na określeniu skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań.

Przedsiębiorstwu zaproponowano zidentyfikowanie klientów ze względu na ich wymagania w stosunku do obsługi opierając się na podstawowych złożeniach przedstawionych w tabeli 3.



Tab. 3. Wymagania dotyczące jakości produktu i obsługi w kontekście grup klientów

Lp.	Nazwa grupy	Wymagania	Zysk	Koszt	Strategia marketingowa
1	Klienci pasywni	Ważny jest produkt i wysoka jakość obsługi, klienci nie są bardzo wrażliwi na cenę	Najwyższy poziom zysku ze względu na duże zakupy	Relatywnie niskie (lojalni lub kandydaci na lojalnych)	Upusty, nowe usługi w celu utrzymania jak najdłużej w firmie (o nich toczy się walka konkurencyjna na rynku)
2	Klienci agresywni	Wykorzystujący siłę nabywczą, wysokie zindywidualizowane wymagania	Mały zysk (chcą lub płacą niskie ceny)	Wysokie koszty obsługi	Podniesienie poziomu rentowności (redukcja kosztów działań lub przejście na inne formy współpracy, negocjowanie cen, komputeryzacja obsługi, ograniczenie dostępności usług)
3.	Klienci wrażliwi na cenę	Umiarkowane oczekiwania w odniesieniu do produktu i poziomu usług	Umiarkowany poziom zysku	Średnie koszty obsługi klienta	Zwiększenie efektywności w celu zredukowania kosztów działań (np. koordynacja działań klient - przedsiębiorstwo)
4.	Klienci o wysokich kosztach obsługi	Wysokie wymagania w odniesieniu do poziomu obsługi	Umiarkowany poziom zysku przy wysokich cenach	Wysokie koszty obsługi	Zwiększenie efektywności (poszukiwanie korzystniejszych i tańszych dostawców lub obniżenie innych grup kosztów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [20].

Na podstawie analizy menadżer przedsiębiorstwa wyznaczył wstępnie 4 grupy klientów:

1. Klienci pasywni - Region Śląska.
2. Klienci agresywni – Rosja.
3. Klienci wrażliwi na cenę – Litwa, Łotwa, Estonia, Ukraina, Białoruś.
4. Klienci o wysokich kosztach obsługi – Azja Środkowa.

Dotychczasowe działania w zakresie zarządzania jakością procesu obsługi klienta były podejmowane przez przedsiębiorstwo „po omacku”, czego dowodem jest brak ujednolicenia obsługi klientów w ramach wydzielonych grup.

Przedsiębiorstwo nie posiada również wyznaczonych potencjalnych czynników ryzyka, wpływających na postrzeganie jakości procesu obsługi klienta. Zidentyfikowane braki w zakresie zarządzania jakością procesu obsługi klienta mogą spowodować utratę klientów ze względu na zbyt niski poziom obsługi klienta lub ponoszenie przez przedsiębiorstwo wysokich kosztów obsługi klienta, w przypadku przekroczenia górnej granicy jakości.

Przedsiębiorstwo powinno przeanalizować zysk z relacji w poszczególnych grupach klientów –  $CRP_i$  (customer relationship profitability), który można wyznaczyć (wg wzoru) [27]:

$$CRP_i = RR_i - RC_i \quad (1)$$

gdzie:  $RR_i$  – przychody z relacji,  
 $RC_i$  – koszty wynikające z utrzymania relacji.

Uzyskanie poprawy rentowności relacji będzie możliwe poprzez wzrost przychodów z relacji lub obniżenie kosztów związanych z utrzymaniem relacji. Wzrost przychodów można uzyskać przez:

1. Zwiększenie wartości dla klienta oraz satysfakcji klienta.
2. Podniesienie cen usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, przy uwzględnieniu elastyczności cenowej popytu na te usługi.
3. Poszerzenie oferty produktów lub usług dodatkowych [27].

W celu obniżenia kosztów relacji można wdrożyć następujące rozwiązania:

1. Ograniczenie kontaktów z klientem.
2. Zastosowanie tańszych wariantów relacji.
3. Zmianę struktury kosztów relacji, np. wprowadzenie technologii informatycznych [28].

Zaproponowana w rozdziale 2 ogólna metodyka identyfikacji czynników ryzyka procesu obsługi klienta została zaproponowana przedsiębiorstwu produkcyjnemu jako rozwiązanie umożliwiające doskonalenie jakości procesu obsługi klienta.

#### 4. Podsumowanie

W erze orientacji rynkowej „klient stał się decydem w zakresie polityki przedsiębiorstwa, bowiem on decyduje o tym, co ma być wyprodukowane, za jaką cenę, jak dostarczone i jakim przekazem reklamowym chce być poinformowany o ofercie i zachęcany do jej nabycia” [29]. Obsługa klienta ma w związku z tym podobne znaczenie zarówno dla przedsiębiorstw produkcyjnych jak i usługowych, ponieważ jej podstawowym celem jest wzmacnianie wartości produktu.

Znaczenia związku klienta z przemysłem można doszukiwać się u źródeł marketingu relacji, które pochodzą z badań dotyczących podejścia interakcyjnego w marketingu przemysłowym. Badania prowadzono w latach 60-tych przez naukowców z Uniwersytetu Uppsala „W przemyśle więz z klientem zawsze była ważna, dlatego też idee marketingu relacji znajdują swoje korzenie w praktyce i teorii marketingu industrialnego” [27].

„Współcześnie walka o klienta nie powinna prowadzić do działań w kierunku pozbywania się nierentownych klientów, lecz zmiany strategii marketingowych ukierunkowanych na uczynienie ich klientami rentownymi dla firmy” [20]. Niestety, przedsiębiorstwom produkcyjnym nadal trudno implementować dobre praktyki zarządzania procesem obsługi klienta do swojej działalności, choć związek pomiędzy zyskiem z relacji, a kosztami wynikającymi z obsługi klienta jest powszechnie znany.

„Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach postępującej zmienności otoczenia, rosnącej niepewności i ryzyka muszą poszukiwać sposobów, które umożliwiłyby im trwanie i rozwój na konkurencyjnym rynku oraz osiągnięcie sukcesu” [30]. Przyjęte strategię przedsiębiorstw muszą więc uwzględniać możliwość wprowadzenia zmian nie tylko ze względu na warunki gospodarcze, ale także społeczne i prawne.

### Literatura:

1. Kawecka-Endler A.: Organizacja technicznego przygotowania produkcji - prac rozwojowych. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
2. Mazur A., Marczevska R.: Rola klienta w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 53, Poznań 2009.
3. Strużyński M.: Istota i struktura otoczenia przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem, M. Strużyński (red.). Difin, Warszawa 2004.
4. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce. Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2011 .
5. Gajdzik B.: Troska o jakość w łańcuchu dostaw. „Problemy Jakości”, 5/2013, SIGMA, s. 19.
6. Jacek Sołtysek J.: Jaka kultura firmy taka obsługa klienta. CEO, „Magazyn TOP Menedżerów”, grudzień 2003, <http://ceo.cxo.pl>, dostęp na dzień 4.08.2013.
7. System ERP 2011 dla sektora przemysłowego, Raport Manufacturing Systems Information Polska. Trade Media International Holdings, maj 2011, [www.malopolska.pl](http://www.malopolska.pl), dostęp na dzień 5.11.2013.
8. Krzepicka A.: (2011), Czynniki decydujące o trwałości relacji z klientami, [w:] Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce, Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.). Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2011.
9. Chmielewski M.: Pomiar ryzyka w działalności przedsiębiorstwa, [w:] Ekonomia przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane, Pawłowicz L.J. (red.), Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005.
10. Kaczmarek T.: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Difin, Wyd. II, Warszawa 2006.
11. Lisiecka K.: TSL - kompozycja metod na rzecz doskonalenia systemu zarządzania organizacją. „Problemy Jakości”, 7-8/2013, SIGMA, s. 49.
12. PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
13. Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2005.
14. Kawecka-Endler A.: Organizacja technicznego przygotowania produkcji - prac rozwojowych. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
15. Spychalski B.: Co to jest jakość? Wyd. Uczelni Państwowej WSZ im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego, Kalisz 2011.
16. Storbacka K., Leihtinen J. R.: Sztuka budowania trwałych związków z klientami, CRM. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

17. Strandvik T.: Tolerance Zone In Perceived Service Quality, Swedish School of Economics and Business Administration, Research Reports 58. Helsingfors, 1994.
18. Tucker F.G.: Creative Customer Service Management International Journal of Physical Distribution Vol 13, 1983, s. 3.
19. Witkowski J.: Strategie logistyczne przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo AE, Wrocław 1995.
20. Dobiegała-Korona B.: Zarządzanie wartością klienta, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna, Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), Difin, Warszawa 2002.
21. Johnson M.D., Gustaffson A., Tor Wallin A., Lervi Line K., Cha J.K.: The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models. „Journal of Economic Psychology”, 22, 2001.
22. Moss B.: Quality Customer Service. Butterworth-Heinemann, London, 1992.
23. Skrzypczak E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
24. Gale B.: Zadowolenie to nie wszystko, „Marketing Serwis”, nr 4/1998.
25. Tremayne J.: The Science of Service. „Smart Business Cleveland”, marzec 2009, s. 61-66, za Murphy P.R., Wood D.F.: Nowoczesna logistyka, Wydanie X, Wydawnictwo Helion, Polska 2011.
26. Reichheld F.F., Sasser W. E.: Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 1990.
27. Wereda W.: Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług. Difin, Warszawa 2009.
28. Furtak R.: Marketing partnerski na rynku usług. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
29. Dobiegała-Korona B., Doligalski T.: Wartość klienta jako przesłanka alokacji kapitału, [w:] Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału, Bieliński J. (red.). CeDeWu, Warszawa 2004.
30. Skrzypek E.: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji, [w:] Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania, Dudycz T., Osbert – Pocięcha G., Brycz B. (red.). Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Mgr inż. Roma MARCZEWSKA-KUŹMA

Dr hab. inż. Aleksandra KAWECKA-ENDLER, prof. nadzw.

Wydział Inżynierii Zarządzania

Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości

Politechnika Poznańska

60-965 Poznań, ul. Strzelecka 11

tel./fax: tel. 61 665 33 74 (70)

fax. 61 665 33 75

e-mail: roma.marczewska@gmail.com

aleksandra.kawecka-endler@put.poznan.pl