

Jakub Danielak
Biuro Badań i Analiz Społecznych

LOJALNOŚĆ PRACOWNIKA – LOJALNOŚĆ KLIENTA.
WEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA BUDOWY PROGRAMÓW OBSŁUGI KLIENTA

Główne tezy wystąpienia – Konferencja PTPiREE, Mikołajki 2001

Prezentowane wystąpienie oparte jest na prawie pięcioletnich doświadczeniach socjologa współpracującego z energetyką. Współpraca ta zaczęła się, jak na socjologa w sposób naturalny, od badań marketingowych klientów zakładu energetycznego, a doprowadziła do realizacji projektów z zakresu zarządzania personelem i budowania systemów obsługi klienta. Przemyslenia, które zamierzam zaprezentować, powstały w trakcie realizacji projektu „Przyjazny Rejon” – licznych szkoleń i programów doradczych realizowanych w różnym zakresie w kilku zakładach energetycznych (ZKE S.A. , ZEORK S.A., oraz Lubzel S.A.) oraz jako wynik niedawno zakończonych badań wewnętrznych pracowników przeprowadzonych w dwóch spółkach dystrybucyjnych.

□ Jakość obsługi klienta jako narzędzie budowania jego lojalności.

Co to znaczy budować lojalność klienta w odniesieniu do spółki zajmującej się dystrybucją energii elektrycznej? Kiedy klient poczuje się związany z zakładem i będzie czuł wobec niego zobowiązanie? Odpowiedź na te pytania ma kluczowe znaczenie dla budowania efektywnych programów lojalnościowych.

Czynniki budowania lojalności klienta w działalności zakładu energetycznego:

- Zbudowanie dopasowanej do potrzeb i oczekiwań klienta obietnicy firmy (dostarczenia produktu i usługi) i solidne wywiązanie się z niej;
- Przewidywalność działania zakładu i jego pracowników (pozytywnego z punktu widzenia potrzeb klientów) – zapewniona dzięki jasnym procedurom i standardom pracy oraz dobrej informacji;
- Dostarczenie klientom dodatkowych korzyści, których nie zapewnia aktualna lub potencjalna konkurencja;
- Wzbudzenie w kliencie osobistego (pozytywnie emocjonalnego) stosunku do obsługującej go firmy;
- Zrozumienie potrzeb klienta i dostosowanie do nich nie tylko oferty firmy ale i jej organizacji i sposobu działania;
- Pomoc i partnerstwo w rozwiązywaniu potrzeb klienta.

Wszystkie z wymienionych wyżej czynników budowania lojalności stanowią elementy składające się na jakość obsługi klienta. Nie da się budować programów lojalnościowych bez zapewnienia obsługi na najwyższym poziomie.

□ **Zarządcze uwarunkowania budowania jakości obsługi klienta**

Zapewnienie wysokiej jakości obsługi klienta wymaga działań w dwóch sferach:

- 1/ zarządzania firmą,
- 2/ stosowania odpowiednich technik komunikacji z klientem.

Często doskonalenie obsługi klienta w firmie sprowadza się jedynie do podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie pozytywnej komunikacji z klientami. Jest to co prawda ważny, ale tylko jeden z aspektów obsługi klienta. Nie zastąpi on podstawowych decyzji zarządczych w zakresie organizacji firmy, kultury organizacyjnej, zarządzania informacją, motywowania pracowników, itp.

Sfera technik obsługi klienta

Jest to sfera podstawowa z punktu widzenia klienta, ale wtórna z punktu widzenia procesu zarządzania obsługą.

1. Kwalifikacje personelu – z zakresu przedmiotu pracy,
– z zakresu jakości kontaktu z klientem.
2. Poziom świadomości znaczenia klienta dla firmy i roli odgrywanej przez pracownika w strukturze.
3. Problem wiary w siebie i pozytywnego nastawienia do otoczenia.
4. Problem wiedzy i zrozumienia uwarunkowań zachowań klientów.
5. Problem własnej motywacji i zewnętrznych elementów wzmacniających.
6. Kwestia ram organizacyjnych i fizycznych działalności.

Sfera zarządzania obsługą klienta

Sfera pierwotna i niezbędna z punktu widzenia firmy.

1. Obsługa klientów zależy od szefów i ich kompetencji w zarządzaniu
 - sfera stylu zarządzania najbliższego przełożonego
 - kwalifikacje w zarządzaniu zespołem (styl dyrygujący versus wspierający)
 - sfera marketingu - informacja, edukacja pracowników
 - konieczność dobrych materiałów zewnętrznych – program komunikacji społecznej
 - sfera zarządzania zasobami ludzkimi
 - selekcja na stanowiska i ocena przydatności
 - opisy stanowisk pracy zawierające standardy wykonywania obowiązków
 - system ocen i komunikowania oceny pracy
 - system szkoleń
 - sfera finansów
 - premie i motywujący system wynagradzania
 - wydatki na klienta

- sfera technicznych warunków pracy
 - systemy komputerowe i call centres
 - wystroje i identyfikacja wizualna
- sfera struktur organizacyjnych i procesów zarządzania
 - zarządzanie przez cele
 - ilość zatrudnionych w obsłudze klienta
 - system ocen pracowniczych i indywidualnych planów pracy
 - biurokracja, papiery, pieczętki

2. Budowa systemu obsługi klienta – orientacja firmy na klienta

- badanie potrzeb klientów i włączenie ich w proces tworzenia standardów obsługi
- budowa systemu obsługi
- szkolenia wspierające funkcjonowanie systemu
- system motywacyjny, oceny i kontroli pracy pracowników obsługi
- procedury zmian systemu i partycypacji pracowników

□ Wewnętrzny wizerunek zakładu energetycznego a charakter lojalności pracownika.

Uwagi na podstawie badań pracowników zakładów energetycznych.

Stopień i charakter lojalności klienta zależy w ogromnej mierze od jakości jego obsługi realizowanej przez pracowników zakładu. Warto się więc zastanowić, na ile ci pracownicy są przygotowani do wdrażania programów obsługi klienta. Przecież w dużej mierze to właśnie od ich stosunku do firmy, w jakiej są zatrudnieni zależy to, jak będą ją prezentować w kontaktach z klientami.

Przeprowadzone ostatnio w dwóch zakładach energetycznych badania wewnętrzne pracowników dostarczają ciekawego materiału rzucającego światło na jakość ich przygotowania do obsługi klienta. Jakiego rodzaju relacje wiążą pracowników z firmą? Jak oni sami ją postrzegają? Jakie są ich przekonania na temat charakteru firmy, w której są zatrudnieni?

Badania miały wszechstronny charakter, zatem poniżej przedstawione są jedynie wybrane zagadnienia. Ponieważ wyniki badań stanowią własność zlecających je firm – wskazane są jedynie ogólne tendencje, bez odwoływania się do konkretnych wyników.

1. Przekonania pracowników odnośnie wizerunku zewnętrznego zakładu energetycznego.

Zbadanie tego tematu podyktowane było chęcią zrozumienia źródeł ich własnych opinii o firmie oraz przesłanek kształtujących budowanie określonych postaw w stosunku do otoczenia rynkowego (w tym przede wszystkim klientów).

Stosunek pracowników zakładów energetycznych do wizerunku ich firm w oczach klientów był mocno niekonsekwentny i nieco nieracjonalny. Z jednej strony, większość pytanych była przekonana, że klienci postrzegają ich firmę w barwach pejoratywnych – jako nadużywającego swojej pozycji monopolistę, który może zawyżać ceny energii elektrycznej nie licząc się z potrzebami klientów, ale za to dbając o swój własny interes.

Z drugiej jednak strony, duża część pracowników deklaruje poczucie satysfakcji, że pracuje

w nowoczesnej i cenionej (przez kogo w takim razie ?) firmie.

Oddzielenie własnej satysfakcji z pracy w zakładzie od domniemanych złych opinii klientów świadczyć może albo o nierynkowym myśleniu o przedsiębiorstwie (opinie klientów są nieważne), albo o niezgadaniu się z domniemanymi opiniami klientów (co z kolei wywoływać może poczucie pokrzywdzenia niesprawiedliwym odbiorem wysiłku pracowników

i w konsekwencji źródłem ich niechęci do klientów).

2. Ocena zakładu jako pracodawcy.

Charakterystyczną cechą tych ocen było to, że pracownicy deklarowali umiarkowane zadowolenie z zatrudnienia, jednak jedyną motywacją tego zadowolenia było wiązanie go z poczuciem bezpieczeństwa i pewnej stabilizacji. Praktycznie nie pojawiały się żadne uzasadnienia satysfakcji z pracy, które odnosiłyby się do zaspokojenia jakichkolwiek potrzeb wyższych. Można więc odnieść wrażenie, że w dużej mierze deklarowane zadowolenie oparte było bardziej na strachu przed utratą pracy, niż na przesłankach pozytywnych.

3. Określenie charakteru zakładu energetycznego jako firmy działającej na rynku.

Chodziło tu o określenie na ile zakład jest postrzegany jako firma poddana regułom rynku, a w jakiej mierze odbierany jako swego rodzaju urząd – instytucja o nierynkowym charakterze.

I w tym przypadku opinie pracowników obu badanych zakładów były zbliżone. W sposób wyraźny kwalifikowali oni swoje zakłady jako instytucje mało rynkowe – swoimi cechami bardziej przypominające urząd, który nie jest poddany regułom gry rynkowej i nie może upaść, mimo, że nie najlepiej dba o relacje z klientami oraz motywację swoich własnych pracowników

4. Zaspokojenie potrzeb informacyjnych i ocena komunikacji wewnętrznej w zakładzie.

W obu badaniach pracownicy deklarowali zdecydowanie bardzo głębokie niezaspokojenie potrzeby informacji o własnej firmie. W dodatku – co jest bardzo niebezpieczne- duża część z nich była przekonana, że ich niedoinformowanie wynika ze świadomej polityki kierownictwa firmy, które w ten sposób próbuje nimi manipulować.

Podstawowe sfery niedoinformowania obejmowały takie zagadnienia jak: prywatyzacja, sprawy dotyczące załogi, bieżąca sytuacja firmy, jej strategia, cele i plany. Nawet w takim zakresie jak znajomość aktualnej oferty firmy jedynie kilkanaście procent badanych deklarowało wystarczający stopień poinformowania !

Przyczyn słabej wiedzy załogi na temat jej własnej firmy nie należy szukać daleko. Analiza skuteczności kanałów komunikacji wewnętrznej dostarczyła danych co najmniej niepokojących. Za najbardziej efektywne źródło informacji pracownicy uznali rozmowy z kolegami z pracy – potencjalne źródło plotek i przeinaczeń. Wewnętrzne periodyki, spotkania z przełożonymi, spotkania związkowe – wymieniane były na dalszych miejscach – z dość krytyczną oceną skuteczności informacyjnej tych kanałów.

Powyżej przedstawionych zostało tylko kilka wybranych wniosków z przeprowadzonych badań. Już jednak na podstawie tak małej próbki zasadnym wydaje się pytanie o jakość lojalności pracowników w stosunku do swojego zakładu. Czy pracownicy ci są w stanie skutecznie wdrażać programy lojalnościowe, reprezentować wobec odbiorców odpowiedni wizerunek zakładu, dostarczać wysokiej jakości usług ? Można mieć co do tego istotne wątpliwości.

❑ **Od lojalności pracownika do lojalności klienta.**

Rola marketingu wewnętrznego w budowaniu nowej lojalności pracownika i podnoszeniu jakości obsługi klienta

Istotą oferty każdego zakładu energetycznego jest świadczenie usług. Podstawową cechą każdej usługi jest to, że jest ona ze swej natury niematerialna – przez co jej jakość nierozłącznie związana jest z zachowaniami pracownika, który ją dostarcza. Kwalifikacje i wizerunek pracownika przekładają się w przypadku świadczenia usług bezpośrednio na ocenę całej firmy i jej wizerunek w oczach klientów.

Dostarczenie klientowi wysokiej jakości usługi i budowanie przez to jego lojalności wiąże się z realizacją dwóch procesów marketingowych.

Pierwszy, to sfera pośredniego oddziaływania firmy na klienta – obejmuje takie elementy jak programy promocji i komunikacji społecznej, lokalizację miejsca dostarczania usług oraz ich dostępność, cenę i sposoby rozliczeń.

Drugi proces to bezpośrednia obsługa klienta (swego rodzaju marketing interakcyjny).

Niewątpliwie jakość realizacji tego procesu ma znaczenie podstawowe dla zadowolenia klienta. Ten podstawowy charakter wynika przed wszystkim z tego, że właśnie w trakcie wzajemnych interakcji z obsługującym pracownikiem usługa świadczona przez firmę materializuje się i wiąże z pozytywnymi lub negatywnymi odczuciami.

Podnoszenie i utrzymanie podstawowego dla każdej firmy usługowej wysokiego poziomu bezpośrednich relacji pracowników z klientem wymaga odpowiedniego przygotowania załogi – realizacji procesu marketingu wewnętrznego.

Relacje, o których mowa, przedstawia schemat zamieszczony poniżej

SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI FIRMY USŁUGOWEJ



Za Ph. Kotler, Marketing .

To właśnie przede wszystkim od właściwej strategii marketingu wewnętrznego zależy powodzenie wdrażania programów podnoszenia jakości obsługi klienta i budowania jego lojalności. Zanim będziemy „sprzedawać” naszą firmę klientom, musimy ją najpierw „sprzedać” naszym własnym pracownikom.

Wdrażanie programów marketingu wewnętrznego służy realizacji trzech procesów:

- procesu informacji załogi – np. na temat strategii firmy, najnowszych produktów, itp.
- procesu motywacji – stworzenia systemu wzmożeń pozytywnych – mobilizujących pracowników do udziału w programach obsługi klienta
- procesu edukacji – obejmującego zarówno świadomość potrzeb klienta, jak i kompetencję w zakresie odpowiednich technik komunikacji interpersonalnej oraz świadomości miejsca i znaczenia pracownika w systemie obsługi klienta

Oczywiście wdrażanie programów marketingu wewnętrznego powinno być poprzedzone zaprojektowaniem strategii komunikacji wewnętrznej w firmie. Strategii, która określałaby sposoby budowania wewnętrznego wizerunku zakładu. Bez świadomego określenia elementów tego wizerunku nie można w sposób efektywny budować lojalności pracowników (bo nie wiadomo wobec czego mieliby oni być lojalni). Bez świadomego kształtowania lojalności pracowników nie da się z kolei budować lojalności klientów.