

Michał Wolański

# Zdobywanie lojalności pasażera w obecnej sytuacji polskich kolei

*Nie ma się co oszukiwać – większość pasażerów PKP to więźniowie. Właśnie tak zostali określani przez C. Curasiego i K. Kennedygo klienci o najmniejszym stopniu lojalności. Charakteryzują się oni dużym stopniem niezadowolonia, ale nie mają większego wyboru, gdyż usług monopolisty nie da się łatwo zastąpić innymi [1]. Na pozór to bardzo wygodna dla sprzedawcy sytuacja, ale w rzeczywistości dobrze jest tylko do czasu, kiedy pojawią się możliwości substytucji. A te w przypadku polskich kolei od kilkunastu lat systematycznie rosną – początkowo upowszechniła się motoryzacja, obecnie tanieją bilety lotnicze, a za kilka lat na niektórych liniach z pociągami będą się ścigały samochody i autokary jeżdżące po nowoczesnych autostradach.*

Wszystko to są zjawiska w pewnym sensie naturalne, będące wynikiem nierównomiernego postępu technicznego w różnych branżach. Oczywiście nie można tych procesów zlikwidować, ale z pewnością należy im się przeciwstawiać. Z klientów – więźniów uczynić apostołów, którzy nie tylko z radością i bez zastanowienia korzystać będą z usług firmy, lecz również polecą ją znajomym. Budowanie lojalności jest procesem trudnym i złożonym, niemniej jednak daje świetne efekty przy stosunkowo niskich nakładach. Wszystko zgodnie ze starą prawdą, że wielokrotnie taniej jest utrzymać starego odbiorcę, niż zdobyć nowego. To właśnie z tego powodu lojalni klienci są obecnie uznawani za jedno z największych aktywów każdej firmy.

Najpopularniejszym obecnie sposobem osiągnięcia niełatwego celu w postaci zdobycia i utrzymania wiernego nabywcy jest Customer Relationship Management (CRM) – budowanie relacji z klientem, czyli zarządzanie w oparciu o perfekcyjną znajomość odbiorców i nieustanne dostosowywanie wszelkich działań do ich potrzeb [2]. Przejście od filozofii transakcji do filozofii relacji. W niniejszym artykule omówię dwa narzędzia CRM, które powinny być zastosowane na PKP – Key Account Management i programy lojalnościowe.

## Key Account Management

Stawiając sobie za zadanie zdobycie lojalności możliwie dużego procenta podróżnych i przekonanie ich do dalszego korzystania z usług PKP warto przypomnieć regułę Pareto, która głosi, że 80% przychodów firmy jest generowanych przez 20% klientów. Jeszcze dalej w ocenie znaczenia największych odbiorców poszła Boston Consulting Group twierdząc, że w przypadku takich branż jak linie lotnicze 20% klientów generuje 150% zysku. To nie błąd – pozostali pasażerowie, uwzględniając wszelkie koszty ich obsługi, przynoszą straty [3]. Dlatego też, ze względu na ograniczone środki oraz techniczne kłopoty z równoczesnym poprawianiem wszystkich, wieloletnich zaniedbań i niedociągnięć, w pierwszej kolejności należałoby skupić się na zdobyciu wierności najwięk-

szych, kluczowych klientów. Można to osiągnąć powołując wyspecjalizowane komórki zajmujące się obsługą klienta strategicznego, czy szerzej – budowaniem z nim relacji. Proces taki nazywamy Key Account Management (KAM).

## Istota KAM

KAM polega na specjalnej, niezwykle elastycznej, obsłudze kluczowych klientów połączonej ze wspólnym doskonaleniem produktów, wypracowywaniem metod finansowania, czy doradztwem – wszystko w zależności od życzeń klienta. Dla przykładu każdy z wielkich odbiorców zakładu produkcji przemysłowej wymaga dostosowania się do określonych, specyficznych warunków płatności, dostawy, czy obsługi. Zadaniem pionu KAM jest przejęcie od działów sprzedaży, księgowości, czy transportu praktycznie wszystkich zadań związanych z kontaktami z danym klientem na wszelkich płaszczyznach współpracy [4].

Przykładem firm stosujących KAM na dużą skalę są sieci telefonii komórkowej. Oczywiście zwykły abonent indywidualny nie miał ani przez chwilę styczności z działem zajmującym się klientami kluczowymi, natomiast duże firmy, wydające na usługi telekomunikacyjne ogromne kwoty, dostają indywidualne oferty współpracy. Ich obsługą zajmuje się specjalny pracownik (przypisany na stałe do grupy klientów), który dba o to, by klient był rzeczywiście zadowolony oraz ma kompetencje do indywidualnego ustalania warunków współpracy (również dotyczących taryfy). Innym zadaniem pracowników działów KAM jest poszukiwanie nowych odbiorców korporacyjnych.

Z punktu widzenia sprzedawcy takich dóbr, jak usługi telekomunikacyjne, czy transport pasażerski, podstawowymi korzyściami ze stosowania Key Account Management jest zdobycie dużych i lojalnych klientów, informacji o nich, ich zakupach i preferencjach, a także uzyskanie niezwykle skutecznego kanału komunikacji z najważniejszymi odbiorcami. Oczywiście jest, że wszystko to przedkłada się na długoterminowy, ustabilizowany wzrost wielkości sprzedaży kluczowym klientom, który w obecnej sytuacji PKP byłoby niezwykle cennym zjawiskiem.

## Pożądana charakterystyka KAM na PKP

Najważniejszych klientów kolei można podzielić na dwie grupy – firmy regularnie delegujące w podróże dużą liczbę pojedynczych osób (lub małych grup), będących z reguły pracownikami oraz biura podróży poszukujące środków transportu dla organizowanych wyjazdów. Każdy z tych segmentów rządzi się nieco innymi prawami, wymaga odmiennego rodzaju obsługi.

Taryfy dla firm powinny być ustalane indywidualnie, w zależności od ich pozycji negocjacyjnej (wielkości przedsiębiorstwa, sumy wydawanej na bilety, liczby podróży w pierwszej klasie oraz podróży innymi środkami transportu itd.). Na podstawie wypracowanego cennika odbywa się automatyczna wycena każdego przejazdu. Dopuszczalne jest dużo większe skomplikowanie taryfy, niż ma to miejsce w przypadku oferty ogólnodostępnej – np. możli-

we jest stosowanie różnych cen w zależności od wyboru konkretnego pociągu, dnia podróży i wyprzedzenia, z jakim jest rezerwowane miejsce. Klientom korporacyjnym, oprócz porad pracownika zajmującego się obsługą klienta kluczowego, można zaoferować specjalny system rezerwacji miejsc za pomocą internetu, WAP, bądź SMS. Podstawą do obciążenia mógłby być sam fakt dokonania rezerwacji, bądź też kopia specjalnego dokumentu wystawionego przez konduktora, podpisanego przez klienta wraz z numerem jego karty. Faktyczna zapłata następowałaby na podstawie zbiorczej faktury wystawianej klientowi pod koniec okresu rozliczeniowego, z wyszczególnieniem wszystkich podróży wykonanych przez każdego z pracowników.

Oczywiście oprócz niższej ceny, przedstawiciele kluczowych usługobiorców korporacyjnych, legitymujący się kartą klienta korporacyjnego, powinni móc korzystać również z innych szczególnych przywilejów, jak np.:

- możliwości rezerwacji miejsca parkingowego przy dworcu za symboliczną odpłatnością, bądź gratis;
- specjalnego poczęstunku podczas każdej podróży;
- preferencyjnej zasady korzystania z wypożyczalni samochodów na dworcach kolejowych;
- zniżki w różnych punktach związanych z obsługą osób podróżujących (hotele, restauracje itp.);
- możliwości bezgotówkowego korzystania z taksówek wybranych korporacji we wszystkich większych miastach (opłata za przejazd byłaby doliczana do zbiorczej faktury).

Również pakiet dostępnych usług powinien być ustalany z każdym odbiorcą indywidualnie.

Niezmiernie ważne jest zapewnienie kluczowym klientom odpowiedniej obsługi na dworcach – m.in. poprzez wprowadzenie specjalnych poczekalni dostępnych np. dla pasażerów korzystających z pierwszej klasy i wszystkich podróżnych, posiadających status klienta kluczowego. Na miejscu mogłaby się znajdować również lada recepcyjna, przy której możliwa byłaby rezerwacja miejsc na analogicznych zasadach, jak telefonicznie, czy przez internet. Jej obsługa powinna również służyć pomocą przy zamawianiu taksówki, rezerwacji miejsc hotelowych, czy wynajmie samochodu – wszystko to są usługi komplementarne do przewozów kolejowych wysokiej klasy.

W przypadku rynku, na którym stroną popytową stanowią biura podróży ma miejsce większa niepowtarzalność, unikalność i złożoność transakcji, w związku z tym ceny powinny być ustalane dla każdego zlecenia indywidualnie. Zatem do odpowiedniej grupy takich klientów konieczne jest stworzenie zespołu należycie przeszkolonych pracowników, którzy będą w stanie załatwić formalności związane z rezerwacją całych przedziałów, a nawet dołączeniem specjalnych wagonów do planowych pociągów, czy uruchomieniem pociągów nadzwyczajnych tak, by móc zaproponować najniższą możliwą cenę. Takie podejście pozwoliłoby kolei zdobyć duży udział na rynku, na którym obecnie dramatycznie przegrywa konkurencję z autokarami.

Bardzo dużym zagrożeniem, które może mieć miejsce przy wprowadzaniu KAM, jest niedostateczna przewaga nad pozostałymi kanałami sprzedaży [5]. Stąd w obu pionach należy zwrócić szczególną uwagę na dobór i szkolenie pracowników, a także na przekazanie im wystarczająco szerokiego zakresu kompetencji. To nie mogą być zwykli sprzedawcy.

Warto pamiętać, że dobrej strategii sprzedaży na rynku instytucjonalnym powinna już na początku towarzyszyć możliwie

atrakcyjna oferta usług przewozowych dla klienta biznesowego. Biorąc pod uwagę ograniczenia taborowe oraz wymagania klientów, by w każdym pociągu na głównych liniach znajdowały się miejsca zapewniające komfort porównywalny z samolotami, warto się zastanowić nad równoczesnym wprowadzeniem na głównych liniach MultiExpressu – pociągu o standardzie ekspresu, dodatkowo wyposażonego w jeden, dwa wagony o komforcie podróży nawet wyższym, niż w pierwszej klasie InterCity [6]. Natomiast biuram podróży należy zaoferować szeroki wachlarz różnego rodzaju standardów uwzględniających również specyficzne potrzeby grup, np. rowerzystów, czy rodzin z dziećmi.

### Programy lojalnościowe

Dopiero po wprowadzeniu KAM należałoby myśleć o wprowadzaniu otwartych programów lojalnościowych, które są chyba najpopularniejszym instrumentem strategicznym CRM. O takiej, a nie innej kolejności decyduje przede wszystkim mniej korzystna relacja kosztów do efektu. Wysokie nakłady na zakup urządzeń do obsługi kart stałego klienta, nabycie i dystrybucję upominków, a także odpowiednie uszczelnienia systemu, celem nie dokonywania nadużyć przez pracowników, wypadają nie najlepiej w zestawieniu z relatywnie chudszyimi portfelami klientów indywidualnych. Oczywiście wszystko to nie neguje celowości organizacji programów lojalnościowych, a jedynie ustala ich miejsce w hierarchii potrzeb kolei.

### Istota programów lojalnościowych

Z KAM programy lojalnościowe mają wspólny cel – nawiązanie relacji z klientem i korzyści z tym związanych w postaci wierności nabywcy oraz taniego dostępu do wielu informacji o nim. Różna jest natomiast grupa docelowa (zwykli pasażerowie – zazwyczaj indywidualni) i narzędzia – klient korzysta z reguły ze standardowej oferty, ale może liczyć na różne dodatkowe przywileje, które można podzielić na dwie grupy – przystługujące stale, za sam fakt uczestnictwa (np. prawo do korzystania ze specjalnej poczekalni, wzięcia większej ilości bagażu na pokład samolotu, czy korzystania ze zniżek w firmach partnerskich) oraz otrzymywane w zamian za zebrane punkty, zależne od liczby wykonanych podróży (np. bezpłatne przejazdy, przedmioty przydatne w podróży, gadzety). W drugim przypadku po otrzymaniu nagrody konto punktowe uczestnika ulega obciążeniu.

Wróćmy do obrazowego przykładu telefonii komórkowej, której jest o tyle dobry, że stosuje się tam zarówno KAM, jak i programy lojalnościowe – praktycznie każdy abonent, pod warunkiem wypełnienia formularza zgłoszeniowego, może za każdą wydaną złotówkę na połączenia otrzymywać punkty, które następnie ma prawo wymieniać na gadzety, czy dodatkowe usługi telekomunikacyjne. Czasami może je również zbierać, by po przekroczeniu pewnego salda punktowego zyskać dostęp do dalszych bezpłatnych świadczeń (uzyskać wyższy poziom uczestnictwa). Dodatkowo sama karta upoważnia do różnego rodzaju zniżek w punktach partnerskich. Wielkości tych ulg także mogą być różne w zależności od poziomu uczestnictwa [7].

Stosując programy lojalnościowe w branży transportowej otrzymuje się na bieżąco, niedostępne w inny sposób, dane dotyczące liczby biletów kupowanych przez konkretnego klienta, w połączeniu z jego danymi osobowymi. Jednocześnie motywuje się odbiorcę do wydawania większych sum na bilety, oferując zaś liczne wartości dodane można zwiększyć przewagę konkurencyjną

nad innymi środkami transportu. Bardzo ważne są też możliwości modelowania popytu oraz obserwacji, kiedy dany klient przestaje korzystać z usług i reakcji na to, poprzez bezpośredni kontakt i złożenie specjalnej, jednorazowej bądź trwałej, oferty.

## Pożądany kształt programu lojalnościowego PKP

Program lojalnościowy PKP powinien być analogiczny do programów frequent flyer stosowanych przez linie lotnicze [8]. Oprócz zwykłych korzyści płynących z jego stosowania, w przypadku przewozów kolejowych warto podkreślić, że posiadaczy kart stałego klienta można łatwo zmotywować do podróży w pociągach o mniejszym zapelnieniu, oferując za to dodatkowe punkty. Podobnie można promować podróże w wyższych klasach, bądź kategoriach pociągów, wcześniejszą rezerwacją miejsca, nabywanie biletów w automatach samoobsługowych bądź przez internet, czy nawet korzystanie z płatnych usług dodatkowych (np. wagonów barowych).

Z przyczyn techniczno-organizacyjnych celowe wydaje się zawężenie kolejowego programu lojalnościowego do osób korzystających z tzw. przewozów kwalifikowanych, zaś sieci sprzedaży, w której można zdobywać punkty – do kanałów internetowych oraz specjalnych „sklepów z biletami” umieszczonych przy poczekalniach pierwszej klasy, zorganizowanych przy okazji programu KAM. Punkty te mogłyby przypominać wyglądem nowoczesne placówki bankowości detalicznej.

Do nagród w kolejowym programie lojalnościowym powinny przede wszystkim należeć bezpłatne przejazdy, ale bardzo ważne jest również stworzenie katalogu innego rodzaju premii. Mogłyby do nich należeć np. pakiety turystyczne (podróż pociągiem wraz z noclegiem i biletem na koncert, wystawę itp.), akcesoria podróżne (torby, walizki), różnego rodzaju gadzety firmowe. Program powinien oferować wiele poziomów uczestnictwa, dostępnych w zależności od ilości pieniędzy wydawanych na podróże koleją oraz odbieranych nagród (im więcej podróży i mniej pobranych nagród, tym wyższy poziom). Przywilejem dla osób cierpliwie gromadzących punkty byłaby większa gama usług dodatkowych, analogicznych, jak dla klientów kluczowych, oraz większe upusty we wszystkich punktach partnerskich.

## Podsumowanie

Największym zagrożeniem przy tworzeniu nowoczesnych systemów zarządzania relacjami z pasażerami jest brak odpowiednich zasobów ludzkich oraz szans na ich pozyskanie, spowodowany paradoksalnie wymuszonymi przez układ zbiorowy, niskimi wynagrodzeniami na kolei. Rozwiązaniem może być tutaj *outsourcing* sprzedaży, czyli powierzenie obsługi klientów na tym etapie zewnętrznej firmie. Ma to szczególne znaczenie w przypadku stworzenia na dworcach kosztownych centrów obsługi klienta, obejmujących w pierwszym etapie:

- poczekalnię dla VIP-ów;
- punkt wynajmu samochodów, zamawiania taksówek itp.;
- miejsce obsługi klientów kluczowych.

Z chwilą wdrożenia programów lojalnościowych, obiekty te powinny zostać wzbogacone o automaty oraz „sklep” z biletami. Punkty obsługi klientów mogłyby być prowadzone przez jedną zewnętrzną firmę lub przez wielu lokalnych przedsiębiorców.

Dużo bardziej dyskusyjną kwestią jest wydzielenie samego pionu KAM do oddzielnej firmy lub wielu firm zajmujących się np. sprzedażą biletów lotniczych na rynku instytucjonalnym – z jednej strony zmniejsza to nakłady własne, z drugiej – stworzy skomplikowany łańcuch powiązań i zmniejszy decyzyjność pracowników obsługujących klientów.

I chociaż wdrożenie zarządzania relacjami z klientem w każdym przypadku jest trudną i znaczącą inwestycją, to należy stwierdzić, że w przypadku PKP, to wydatek pierwszej potrzeby. Oferując stałym klientom indywidualnym jedynie kasy, w których kasjerki są ukryte za szybą, bardziej niż w banku, osobom podróżującym służbowo – bilety sprzedawane przez biura podróży po stawkach ogólnodostępnych, zaś grupy zmuszając do pisania zamówień na bilety (!), kolej nie zajędzie daleko i to nawet gdyby modernizować tabor i wprowadzić ambitne plany renowacji linii. □

## Literatura

- [1] Cichosz M.: *Lojalność klienta wobec firmy*. Marketing i Rynek 8/2003, s. 8-13.
- [2] Duzowski R.: *Komputerowa wierność*. Businessman Magazine 9/2000, s. 101-104.
- [3] Cyganek M.: *Strategie segmentacji klientów*. Modern Marketing 1-2/2003, s. 28-31.
- [4] Homburg C., Workman J., Jensen O.: *A Configurational Perspective on Key Account Management*. Journal of Marketing 4/2002, s. 38-60.
- [5] Ivens B.: *Key-Account-Management: Sind die wichtigen Kunden wirklich „key“*. Absatzwirtschaft 3/2003, s. 46-48.
- [6] Wolański M.: *Różnicowanie produktu w kolejowych przewozach dalekobieżnych*. Rynek Kolejowy 10/2003, s. 44-46.
- [7] Dudzińska-Korczak N., Gwiazda E.: *System Customer Relationship Management – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych*. Przegląd Organizacji 2/2002, s. 24-27.
- [8] Marciszewska E.: *Programy lojalnościowe w procesach globalizacji usług lotniczych*. Przegląd Komunikacyjny 2/2003, s. 18-20.

## Autor

Michał Wolański – student SGH  
w delegacji na Wydziale Ekonomicznym UG,  
współpracownik PKP Intercity i wiceprezes Klubu Mitośników  
Komunikacji Miejskiej w Warszawie