

Coaching w zarządzaniu relacjami z klientami w usługach rekreacyjnych

Autor: Ryszard Panfil

Abstrakt

W niniejszym opracowaniu, na podstawie analizy publikacji dotyczących zarządzania relacjami z klientem i coachingu klienta, przedstawiono opracowaną przez autora hybrydową metodę coachingowego zarządzania relacjami z klientami, rozumianego jako instrument zwiększania efektywności sprzedaży usług rekreacyjnych przez interaktywne, coachingowe wspieranie przez agenta sprzedaży usług rekreacyjnych samorozwoju kompetencji rekreacyjnych coachowanego klienta. Coachingowe zarządzanie relacjami z klientem stosowane w sprzedaży usług rekreacyjnych obejmuje trzy fazy, w tym: wspierania przez agenta sprzedaży samoidentyfikacji sytuacji klienta (potrzeb, możliwości i ograniczeń w zakresie uprawiania rekreacji), sposób przedstawienia klientowi zestawu produktów rekreacyjnych i ułatwienie wyboru opcji jego zakupu oraz realizację celów transakcji, w tym: celów klienta, czyli zakupu użytecznego i atrakcyjnego, za dobrą cenę produktu rekreacyjnego; oraz celów firmy, czyli osiągnięcie zysku finansowego i personalnego, czyli lojalnego klienta.

Słowa kluczowe: marketing, coachingowe instrumenty sprzedaży, lojalność klienta,

efektywność, sport, rekreacja
JEL: M 31, M 12, L 83

Wstęp

Postęp cywilizacyjny powoduje, że rekreacja staje się ważnym składnikiem egzystencji ludzi, którzy w coraz szerszym wymiarze, bez względu na wiek, status społeczny czy materialny, uwzględniają w swoich planach życiowych przedsięwzięcia z zakresu wellness, fitness czy rekreacji sportowej. Wzrastają także potrzeby i możliwości, szczególnie finansowe, komunikacyjne i kulturowe pozwalające na traktowanie usług rekreacyjnych jako stylu życia, a to powoduje, że ich rynek szybko się rozwija. Obserwuje się także ciągły wzrost świadomości, zarówno indywidualnej, jak i społecznej, o znaczeniu rekreacji sportowej, fitness i wellness w kreowaniu zdrowego, wzbudzającego zadowolenie stylu życia.

Wzrastające zainteresowanie rekreacją powoduje, że w coraz szerszym wymiarze powstają firmy, w tym: centra rekreacji, kluby fitness i salony wellness, które oferują usługi w tym zakresie. Rekreacja podlega komercjalizacji, wymaga

więc nowego podejścia teoretycznego, a szczególnie identyfikacji instrumentów efektywnego kreowania usług rekreacyjnych i ich dystrybucji z uwzględnieniem wiedzy z zakresu zarządzania relacjami z klientem, jak i coachingu klienta. Wydaje się, że firma sprzedająca usługi rekreacyjne, hybrydowo wykorzystująca kompetencje z zakresu zarządzania relacjami z klientem (*customer relationship management*, CRM) i coachingu klienta (*customer coaching*, CC) może zwiększyć skuteczność zachęcania klienta do kupna oferowanych usług i kreowania jego lojalności do tych usług, a w konsekwencji skutecznie budować sieć lojalnych klientów marki.

Tak więc zarówno CRM, jak i CC mogą stanowić ważne narzędzia w pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów firm rekreacyjnych, wymagają więc międzyobszarowego przybliżenia. W związku z powyższym celem publikacji jest:

- interpretacyjny przegląd współczesnych publikacji z zakresu zarządzania relacjami z klientem i coachingu klienta i wyznaczających efektywnością biznesową,

- opracowanie i uzasadnienie hybrydowego modelu coachingowego zarządzania relacji z klientem usług rekreacyjnych z uwzględnieniem biznesowego wymiaru proponowanego modelu.

Zarządzanie i coaching w kreowaniu relacji z klientami – przegląd publikacji

W tej części artykułu dokonano przeglądu współczesnych publikacji z zakresu zarządzania relacjami z klientem (CRM) i coachingu klienta (CC) i wyznaczonych ich efektywnością biznesową.

CRM jako metoda wspierająca proces sprzedaży-kupna usług powstała w latach 90. ubiegłego wieku z połączenia koncepcji automatyzacji procesów sprzedaży i usprawnienia procesów obsługi serwisowej po sprzedaży produktów. Zarządzanie relacjami z klientami stanowi ważny wymiar efektywnego zarządzania firmą usługową, co podkreślają między innymi P. Frow, A. Payne (2005: 167–176), J. Dyche (2001), A. Wiśniewska (2009), W. Wereda (2009). Zarządzanie to jest definiowane na różnych poziomach prowadzenia firmy, w tym strategicznym i operacyjnym. Strategiczne zarządzanie relacjami z klientem to model relacyjny oparty na koncepcji partnerskiego marketingu relacyjnego. Połączenie nowoczesnych technologii przetwarzania informacji i komunikacji stanowi podstawę strategicznego zarządzania relacjami z klientem (Kumar, Reinartz 2005).

W dostępnych publikacjach strategiczne zarządzanie relacjami z klientem opisywane jest w kilku wymiarach. Określone są ramy tego zarządzania, czyli jego zakres rzeczowy i semantyczny (Greenberg 2001: 5, Rigby, Ledingham 2004: 118–129, Frow, Payne 2005). Kolejne wymiary tego zarządzania to jego strategię i systemy, polegające na formułowaniu wiązki długo-okresowych celów firmy usługowej w zakresie kreowania relacji z klientami, ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, wyborze i alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów oraz elastycznego reagowania na dynamikę rynku usług (Dyche 2001, Lotko 2003: 242). Przedmiotem rozważań w tym zakresie są także koncepcje i narzędzia stosowane w zarządzaniu relacjami z klientami, czyli koncepcje biznesowe rozumiane jako zintegrowane zastosowanie rozmaitych narzędzi dla zapewnienia osiągnięcia celów biznesowych przez usprawnianie relacji z klientami. Koncepcja biznesowa składa się z celów biznesowych, systemu dostaw wartości klienta oraz modelu dochodowego (Buttle 2004).

Kolejny zakres definiowania strategicznego zarządzania relacjami z klientem dotyczy atrybutów tego procesu (Iriana, Buttle 2006: 23–34). Horyzont czasu, czyli to, jak długo strategia będzie aktualna, to podstawowy atrybut procesu zarządzania relacjami z klientem, który jest funkcją czasu, a w szczególności ryzyka związanego z jej realizacją. Efekty strategii, czyli oczekiwane pozytywnie oceniane wyniki, tj. sieć lojalnych klientów i rentowności firmy usługowej, to kolejny atrybut strategii. Następnymi są: jej elastyczność, czyli reagowanie na wszystkie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, których zmiany mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na budowę sieci lojalnych klientów; koncentracja na kliencie wszystkich sił, zasobów i umiejętności; i ostatni, bardzo istotny atrybut strategii zarządzania relacjami z klientami to uczenie się, czyli kreatywność pracowników i podatność firmy usługowej na innowacje.

Strategiczny coaching klienta realizowany w firmie usługowej rozumiany jest jako zwiększanie efektywności transakcji firmy przez interaktywne, intelektualne i emocjonalne, z wykorzystaniem multimediów (Reichheld 2001), wspieranie przez agenta sprzedaży (coacha) samorozwoju kompetencji klienta w zakresie oferowanych usług i konsekwencji kreowania jego lojalności do usługi, a docelowo do marki. W realizacji tej strategii wykorzystuje się psychologię coachingu, mentoring klienta i uczenia się przez niego atrybutów oferowanych przez firmę usług, zarówno w zakresie ich użyteczności, jak i atrakcyjności wizerunkowej (Law i in. 2010). W publikacjach uzasadnia się także, w jakich warunkach inwestowanie w coaching przez firmę usługową jest uzasadnione (Smółka 2010). Ciekawą pracą przenoszącą coaching na grunt organizacyjny jest publikacja Bianco-Mathis, Roman, Nabors (2008), w której autorzy opisują możliwości wykorzystania coachingu organizacyjnego w budowaniu programów i relacji z klientem, które zapewniają efektywność.

Wielu autorów podkreśla, że coaching lojalności klienta wymaga kompetentnego pomagania klientowi, jak i wspierania jego efektywności w zakresie korzystania z usług. Cechą charakterystyczną pomocy klientowi jest niesymetryczna relacja, w której coach przyjmuje rolę pomagającego, a klient jest wspomagany. Jej celem jest poprawienie sytuacji wspomaganego klienta (Egan 2002). Natomiast wspieranie efektywności klienta to partnerskie doradzanie mu w zakresie efektywnego korzystania ze świadczonych przez firmę usług (Opaliński 2012). W analizowanych publikacjach coaching traktowany jest także jako instrument kreowania prospołecznej

efektywności klienta (Panfil 2010). Coaching jako proces interaktywny racjonalizuje działania zarówno coacha-agenta sprzedaży usługi, jak i coachowanego klienta, zapewniając obu większą świadomość i aktywność w dokonywaniu efektywnych wyborów oferowanych usług i budowania wzajemnego zaufania, a w konsekwencji lojalności do marki. Coaching pozwala także określić, w jakim miejscu znajduje się coach-agent sprzedaży usługi, jak i coachowany klient, i co powinni robić, aby osiągnąć oczekiwaną modyfikację lub zmianę kompetencji (Bianco-Mathis i in. 2008, Panfil 2010). Dlatego niektórzy autorzy podkreślają znaczenie wewnętrznych, osobistych kompetencji coacha zapewniających jego indywidualną, wysoką efektywność (Levinei in. 2006) oraz specyficzne kompetencje jako praktyczne instrumenty w pracy coacha (Leonard 2005).

Na podstawie dokonanego przeglądu publikacji dotyczących zarządzania relacjami z klientem i coachingu klienta w dalszej części niniejszej publikacji przedstawiono i uzasadniono hybrydowy model kreowania efektywnych relacji z klientem usług rekreacyjnych z uwzględnieniem biznesowego wymiaru tych relacji.

Hybrydowy model kreowania efektywnych relacji z klientem usług rekreacyjnych

Hybrydowość modelu oznacza, że proponowane w nim instrumenty z zakresu zarządzania relacjami i coachingu klientów będą w procesie kreowania sieci lojalnych klientów firmy świadczącej usługi rekreacyjne wzajemnie się uzupełniały i wzmacniały.

CRM i CC opierają się na przekonaniu, że zdobywanie nowych klientów jest bardziej kosztowne niż utrzymanie lojalnych nabywców. Ilustruje to między innymi reguła Pareto – 20:80:30. Według tej reguły 20% najbardziej dochodowych klientów przynosi 80% zysku, a 30% najmniej dochodowych klientów generuje koszty, których wysokość odpowiada 50% dochodu wypracowanego przez najbardziej zyskowych klientów (Orzelska 2010).

Uwzględniając powyższe, można stwierdzić, że coachingowe zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship coaching management*, CRCM) firm świadczących usługi rekreacyjne to strategia biznesowa polegająca na budowaniu sieci lojalnych wobec marki klientów poprzez rozwijanie długoterminowych, korzystnych dla klientów i firmy relacji. To inaczej sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i jego potrzeby są w centrum

zainteresowania, zarówno firmy, jak i wszystkich ich pracowników, a doradztwo i coaching klienta są instrumentami stosowanymi przez wszystkich, niezależnie od zajmowanego stanowiska czy pełnionych w firmie funkcji. Efektywne coachingowe zarządzanie relacjami z klientem wymaga także zastosowania technologii przetwarzania informacji i mediów umożliwiających określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, z których pomocą zachęca się klientów do lojalności, czyli kolejnych zakupów usług rekreacyjnych. Coaching klienta jako proces obejmuje kilka etapów, wprawdzie literalnie odrębnie definiowanych przez różnych autorów, to jednak znaczeniowo odzwierciedlających potrzebę określania wartości klienta, wzajemne poznanie się coachowanego i coachującego, i w konsekwencji nawiązanie relacji coachingowej, a także ustalenie struktury tych relacji (Parsloe, Wray 2002, za: Thorpe, Clifford 2004, Hargrove 2006).

Przez analogię w coachingowym zarządzaniu relacjami z klientem usług rekreacyjnych możemy także wyróżnić kilka faz, w tym:

- zainteresowanie potencjalnego klienta usługą przez promowanie medialne, ze szczególnym wykorzystaniem mediów społecznościowych,
- pozyskanie klienta usług rekreacyjnych przez zarządzanie jego wartością i coachingowe jej wzmacnianie,
- powodowanie zadowolenia klienta z korzystania usług rekreacyjnych przez stosowanie efektywnych i atrakcyjnych programów treningowych i szerokie wykorzystanie w trakcie zajęć rekreacyjnych coachowania klienta, a w konsekwencji utrwalanie relacji z klientem przez wykorzystanie programów lojalnościowych i coachingu.

Główne przesłanki CRCM w zakresie świadczenia usług rekreacyjnych to ekonomizacja procesów ich dystrybucji, a także możliwość poszerzenia oferty jako odpowiedzi na opinie i potrzeby klienta, i w konsekwencji budowanie jego lojalności. Wykorzystanie IT w CRCM uwzględnia kilka procesów, w tym:

- operacyjne, obejmujące automatyzację procedur promocji, sprzedaży i serwisu usług rekreacyjnych,
- analityczne, obejmujące procedury analizowania zachowań i potrzeb klientów w zakresie aktywnego stylu życia,
- interakcyjne, obejmujące aktywną komunikację z klientem firmy świadczącej usługi rekreacyjne, z wykorzystaniem multimedialnych.

Czynnikiem wspierającym efektywność procesu CRCM jest niewątpliwie osobowość

coacha-agenta sprzedaży usług rekreacyjnych. Wśród właściwości personalnych coacha wyróżnia się umiejętności organizacyjne oraz kompetencje społeczne. Zatem wymagane umiejętności organizacyjne dotyczą: zarządzania czasem, przestrzenią i wyglądem, asertywnego negocjowania, będącego warunkiem efektywnego komunikowania się, empatycznej perswazy i wspierania rozwoju nowych umiejętności klienta (facylitacja), które obejmuje: wyznaczenie celów i standardów w zakresie uczestniczenia w rekreacji, wybór metody tego uczestnictwa oraz zachęcanie coachowanego klienta do samorozwoju jego kompetencji rekreacyjnych. Biorąc powyższe przesłanki pod uwagę, w publikacji przedstawiono możliwość wykorzystania coachingowego zarządzania relacjami z klientem w kreowaniu lojalności klienta firmy świadczącej usługi rekreacyjne i realizowanego z wykorzystaniem powiązanych ze sobą i wzajemnie się wyznaczających czynności stosowanych w kontaktach z klientami, w tym:

1. Zdefiniowanie wartości preferowanych przez klienta, w tym przypadku w zakresie rekreacji, obejmujące ułatwianie coachowanemu klientowi samoidentyfikację jego potrzeb, czyli stanów wyrażających się poczuciem braku lub pożądania czegoś w zakresie zdrowego stylu życia.
2. Określenie silnych i słabych stron klienta w zaspokojeniu potrzeb rekreacyjnych, obejmujące empatyczne ułatwianie coachowanemu klientowi samoidentyfikację tych stron, czyli czynników obiektywnie i subiektywnie umożliwiających lub utrudniających zaspokojenie zidentyfikowanych wartości wynikających z uprawiania rekreacji.
3. Określenie alternatywnych opcji zaspokojenia potrzeb dotyczących zdrowego stylu życia, w tym przypadku przez uczestniczenie w rekreacji, obejmujące asertywne perswadowanie opcji usługi rekreacyjnych, dostosowujące wiązkę korzyści wynikających z opcji do sytuacji klienta, i nadanie opcjom i warunkom ich sprzedaży zindywidualizowanego wymiaru.
4. Realizacja transakcji wywołująca zadowolenie klienta, w tym przypadku w zakresie zaspokojenia potrzeb rekreacyjnych, która obejmuje realizację transakcji z uwzględnieniem także interesu firmy świadczącej usługi rekreacyjne.
5. Kreowanie lojalności klienta z wykorzystaniem IT, obejmujące planowe kontaktowanie się z klientem po realizacji usługi i asertywne zachęcenie go do dalszego,

poszerzonego korzystania z usług świadczonych przez firmę.

Wymienione i opisane czynności stosowane są w poszczególnych fazach coachingowego zarządzania relacjami z klientami firm świadczących usługi rekreacyjne.

Fazy i czynności coachingowego zarządzania relacjami z klientem w usługach rekreacyjnych

Faza pierwsza coachingowego zarządzania relacjami z klientem w usługach rekreacyjnych obejmuje coachowanie samoidentyfikacji sytuacji klienta w zakresie rekreacji. W coraz szerszym zakresie w dostępnych publikacjach jako punkt wyjścia w formułowaniu instrumentów kreowania relacjami z klientami przyjmuje się potrzebę systematycznego monitorowania zachowania klientów na rynku usług (Wereda 2009). Wartość klienta staje się więc głównym wyznacznikiem procesu jego pozyskiwania i utrzymania (Aberdeen Group 2007). W związku z powyższym pojawiają się publikacje koncentrujące się na kliencie, a szczególnie na jego wartości. Publikacje te zawierają między innymi opis konsumenta nowoczesnych usług (Frąckiewicz 2007) i wyniki oceny jakości usług w centrach kontaktu z klientem (Lotko 2009: 182).

Analiza zachowań klienta pozwala na racjonalizowanie strategii budowania lojalności klienta. Treści wybranych publikacji z tego zakresu dotyczą ustalania priorytetów klienta w aspekcie rynkowego wymiaru funkcjonowania firmy usługowej, czyli co jednocześnie się opłaca dla klienta i firmy, i jak to wykonać (Homburg i in. 2008: 110–130) oraz jak pobudzać wzrost sprzedaży usług przez kreowanie zadowolenia klienta i w konsekwencji jego lojalność (Allen, Wollan 2010), a także treści dotyczące szczególnego znaczenia instrumentów budowania lojalności klienta jako strategii sprzedaży w małej firmie (Kevin i in. 2010).

Z powyższego wynika fakt, że to klient firm rekreacyjnych stanowi rdzeń usług rekreacyjnych. Dzięki procesowi coachingu klient uświadamia sobie własny potencjał rekreacyjny, kompetencje w zakresie realizowania zdrowego stylu życia, utrzymania atrakcyjnej sylwetki czy użytecznej sprawności socjo- i psychomotorycznej, staje się więc partnerem handlowym agenta sprzedaży usługi rekreacyjnej. Ten rodzaj pracy sprawia, że klient czuje się doceniany, co z kolei natychmiast oddziałuje na motywację do uprawiania rekreacji. Zajmowanie się indywidualnymi potrzebami oznacza także bardziej precyzyjne

gospodarowanie instrumentami rekreacji, zarówno przez agenta sprzedaży, jak i klienta. Preferowane przez klientów wiązki wartości w zakresie rekreacji wynikają z analizy jego potrzeb, w szczególności:

- poznawczych, czyli profilu zainteresowań (preferowany styl życia),
- społecznych, dotyczących preferencji indywidualnego, rodzinnego czy też grupowego spędzania czasu wolnego,
- prestiżowych, obejmujących oczekiwania wysokiego poziomu i wyjątkowości imprezy, miejsca czy współuczestników zajęć rekreacyjnych,
- preferowanych form aktywności psychomotorycznej lub socjomotorycznej.

Natomiast definiowanie możliwości i ograniczeń klienta w zakresie uczestniczenia w rekreacji dotyczą czynników wyznaczających sytuację klienta, w tym:

- materialnych, obejmujących wielkość potencjalnych środków przeznaczonych na zakup produktu rekreacyjnego czy też możliwości dysponowania własnym środkiem transportu,
- psychomotorycznych, dotyczących stanu zdrowia i jego sprawności fizycznej,
- środowiskowych, dotyczących klimatu do uprawiania aktywnej rekreacji w rodzinie i otoczeniu oraz mody na fitness,
- kulturowych, obejmujących doświadczenia klienta w uprawianiu aktywnej rekreacji.

Wynikiem pierwszej fazy coachingowego zarządzania relacją z klientem powinna być realna, akceptowana przez klienta i agenta sprzedaży diagnoza możliwości i ograniczeń uczestniczenia w prozdrowotnej rekreacji i zdefiniowanych wspólnie potrzeb klienta w zakresie zdrowia, sprawności i wyglądu.

W fazie drugiej coachuje się klienta w kierunku dopasowania opcji oferowanych usług rekreacyjnych do zdefiniowanych wartości klienta. Przechodząc na grunt coachingu jako instrumentu kreowania lojalności klienta, w dostępnych publikacjach coaching traktowany jest jako metoda rozwoju potencjału kompetencyjnego klienta (Czarkowska 2012), a także metoda inspiracji klientów (Smółka 2009). Natomiast co-aktywny coaching przedstawiany jest jako nowa interaktywna umiejętność w coachingu ludzi w kierunku sukcesu w pracy i życia (Whitworth i in. 2007).

W fazie przygotowywanej transakcji stosujemy empatyczną perswazję. Agent sprzedający usługi rekreacyjne, zachowując się empatycznie, przedstawia klientowi opcje produktów rekreacyjnych, dostosowując ofertę do

zdefiniowanych potrzeb, możliwości i ograniczeń klienta. Postrzeganie przez agenta sprzedaży produktów rekreacyjnych z perspektywy klienta firmy świadczącej usługi w zakresie rekreacji jest warunkiem koniecznym do wykorzystania empatycznej perswazji w procesie sprzedaży i wywołania zadowolenia klienta. Zaś satysfakcja z zakupu produktu powoduje splot skutków, które zwiększają udział firmy w rynku usług rekreacyjnych. Do tych skutków zaliczamy:

- zwiększenie szans na lojalność klienta w stosunku do firmy,
- ułatwienie pozyskania nowych klientów (uruchomienie tzw. poczty pantoflowej),
- wzrost zaufania do firmy, zwiększający szansę zakupu przez klienta produktów z wysoką marżą.

Wykorzystanie empatycznej perswazji w przedstawianiu opcji i ułatwianiu wyboru produktu jest więc możliwe jedynie w sytuacji przejęcia przez agenta sprzedaży sposobu postrzegania produktu i myślenia klienta, wczuwania się w jego sytuację i zrozumienie motywacji i źródeł decyzji zakupu produktu rekreacyjnego. Agent sprzedaży, posługując się perswazją w komunikacji z klientem, może wykorzystać różne strategie, do których należą (Nęcki 1996: 72–73):

- strategia marchewki – przedstawienie korzyści, jakie można uzyskać, dzięki podporządkowaniu się sugestii agenta sprzedaży dotyczących atrybutów produktów rekreacyjnych,
- strategia kija – polega na przedstawieniu strat klienta, będących wynikiem nieuwzględnienia sugestii dotyczących atrybutów produktów rekreacyjnych,
- strategia zaszczytu – polega na używaniu argumentów wskazujących, że zakup określonego produktu rekreacyjnego wywoła poczucie dumy, wyjątkowości.

Wykorzystanie empatycznego wymiaru perswazji w przedstawianiu klientowi opcji usług i ułatwianiu wyboru dotyczy kilku zakresów, w tym:

- rodzaju imprezy, czyli wybór pomiędzy imprezą fitness, rekreacyjną, turystyczno-rekreacyjną, rekreacją ekstremalną, rekreacją sportową itp.,
- wartości dodanych, czyli wybór bonusów, tj. ubezpieczeń, rabatów itp.,
- realizacji sprzedaży usług rekreacyjnych, czyli ticketingu i hospitality,
- standardu imprezy rekreacyjnej, czyli wyboru eventu elitarnego lub ekonomicznego,
- finansowania, czyli wyboru sposobu zapłaty (jednorazowo czy raty, przelew czy gotówka) czy też fakultatywności składników produktu rekreacyjnego.

Ta faza powinna zakończyć się wyborem usługi rekreacyjnej uznanej przez klienta jako ciekawej i atrakcyjnej.

Kolejna faza procesu coachingowego zarządzania relacjami z klientem w usługach rekreacyjnych to faza osiągnięcia celów transakcji przez klienta i firmę rekreacyjną. Realizacja usługi rekreacyjnej jest ujawnieniem kompozycji różnych atrybutów usług, w tym wartości i korzyści, które zaspokajają potrzeby klienta w zakresie potrzeb bycia fit. Z tych względów stosowanym synonimem terminu „usługa” jest określenie „pakiet wartości” lub „wiązka korzyści”. Kompozycje wartości i korzyści zawartych w świadczonych usługach rekreacyjnych przejawiają się w: infrastrukturze, programie treningowym, przeżyciach, osobach (partnerach i trenerach), atrakcyjności miejsca realizacji zajęć i ich organizacji, informacji o użyteczności i atrakcyjności usług. Każda usługa rekreacyjna ma cechy wyróżniające ją spośród innych, da się ją opisać i odpowiednio nazwać.

Do reguł zapewniających efektywne świadczenie usług rekreacyjnych zalicza się:

1. Indywidualizację programów zajęć i wykorzystanie w pracy z klientem tutoringu i coachingu:
 - dostosowywanie zajęć do zróżnicowanych potrzeb, wyglądu, zdrowia i sprawności oraz możliwości klientów, w tym: psychicznych, motywacyjnych, kondycyjnych, a także finansowych i czasowych.
2. Stymulowanie przez trenera aktywności intelektualno-motorycznej klienta:
 - zrozumienie przez klientów istoty fitness zwiększa ich świadome zaangażowanie w zajęcia,
 - wywoływanie zmęczenia psychofizycznego jest warunkiem koniecznym uzyskiwania stanu fit.
3. Stymulowanie przez trenera interaktywności wśród klientów, a także między trenerem a klientami, w tym:
 - zachowań asertywnych i empatycznych,
 - wzajemnego naśladownictwa, uczenia się zastępczego, kreatywności klientów.
4. Synergiczne (hybrydowe) oddziaływanie na klienta:
 - łączenie różnych środków fitness i środków fitness i wellness zapewnia uzyskiwanie wartości dodanej w oddziaływaniu na stan fit klienta,
 - integrowanie środków fitness (stosowanie hybryd) stymuluje także kreatywność instruktorów i uczestników, zwiększa także atrakcyjność zajęć.

5. Cykliczność uczestnictwa w programach treningu fit:
 - cykliczny udział zajęć jest warunkiem koniecznym osiągnięcia stanu fit, gdyż umożliwia adaptację psychiczną i umysłową do wysiłku, superkompensację wysiłkową i mięśniową, a także tworzenie się nawyków czuciowo-ruchowych i traktowanie fitnessu jako stylu życia.

6. Stosowanie wzmacniaczy zwiększających lub poszerzających uzyskiwane efekty fitness:
 - wykorzystywanie bodźców zewnętrznych, np. sprzęt treningowy, słońce i woda, a także kosmetyków, diety i suplementacji zwiększa efektywność i atrakcyjność zajęć fitness.

7. Systematyczna ewaluacja uzyskiwanych przez klienta efektów:
 - monitorowanie efektów uczestniczenia w zajęciach fitness, tj. porównywanie uzyskiwanych wyników z normami, a szczególnie z wcześniejszymi wynikami własnymi, co umożliwia racjonalizowanie wyboru środków stosowanych w kolejnych zajęciach fitness i zwiększa motywację do uczestnictwa w tych zajęciach (Panfil 2012).

Ostatnia faza obejmuje kontakt z klientami po realizacji usługi (po zajęciach rekreacyjnych). W procesie coachingowego zarządzania relacjami z klientem ważną rolę odgrywają nowe technologie, które coraz szerzej wykorzystywane są w procesie kreowania wartości dla klienta i firmy (Frackiewicz 2008). W publikacjach definiuje się trendy w obsłudze klienta obejmujące social media, technologie przetwarzania danych w chmurze oraz urządzenia mobilne (Myron 2014). Szczegółowe badania w zakresie operacyjnego zarządzania relacjami z klientem zmierzają do opisu wyznaczników zarządzania informacją, które wpływają na wydajność firmy (Mithasi in. 2010). Analizuje się także związki między wykorzystaniem technologii informatycznych a wydajnością procesu obsługi klienta (Rayi in. 2005: 625–653). Badaniom poddaje się również wpływ kompetencji IT na proces organizacyjnego uczenia się firmy i jej wydajności w budowaniu sieci konsumentów (Tippins, Sohi 2003: 745–761).

Ciągłe identyfikowanie dynamicznej sieci relacji z klientami firmy rekreacyjnej z wykorzystaniem systemów informatycznych, poczynając od *front office*, przez *back office* i kończąc na *sales agentment*, ma na celu kreowanie portfela usług dostosowanych do potrzeb klienta i ich sprzedaż w atrakcyjnej formie. Dynamika wartości klientów powoduje, że firmy sprzedające usługi rekreacyjne w coraz szerszym zakresie

wykorzystują sieć mobilnych agentów sprzedaży. Agenci wykorzystując przenośne komputery osobiste, uzyskują bieżące informacje z centrali na temat portfela ofert, jednocześnie po kontakcie z klientem przesyłają informację zwrotną do centrali o efektach tego kontaktu, a to umożliwia stałą modyfikację oferty.

Asertywność przejawiana w kontaktach z klientami po zakończeniu zajęć rekreacyjnych stanowi efektywną metodę zachęcania klienta do traktowania rekreacji jako stylu życia i kreowania w ten sposób jego lojalności w stosunku do marki. Wśród instrumentów kreowania lojalności klienta wyróżniamy kilka programów:

- program „Refleksje po ewencie”, czyli propozycja spotkania (także z wykorzystaniem Internetu) po udziale klienta w zajęciach rekreacyjnych w celu wysłuchania opinii klienta i przedyskutowania niezbędnych modyfikacji dotyczących usług i warunków ich dystrybucji,
- program „Samoedukacja w zakresie rekreacji” z wykorzystaniem e-learningu i Internetu, czyli inspirowanie klienta do systematycznego poszerzania wiedzy i zainteresowania różnymi formami rekreacji,

Bibliografia

Aberdeen Group (2007), *Customer Value Manageme Keeping Profitable Customers on Board*. April.

Allen Ch., Wollan R. (2010), *Driving growth through customer loyalty*. „Outlook Point of View”, February, No. 1.

Bianco-Mathis V., Roman C., Nabors L. (2008), *Organizational coaching. Building relationships and programs that drive results*. Virginia: ASTD Press.

Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford, Elsevier.

Czarkowska L. (2012), *Coaching as a method of developing human potential*. Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Day G.S. (2004), *Which Way Should You Grow?*, „Harvard Business Review”, July/August, pp. 24–26.

Dych J. (2001), *A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Publishing Company.

- program „Indywidualny aktywny styl życia” obejmujący wykorzystanie e-learningu i Internetu jako instrumentów pomocy w opracowaniu przez klienta wieloletniego planu przedsięwzięć rekreacyjnych,
- program „Kreowanie zalet aktywnego stylu życia w otoczeniu”, czyli inspirowanie klienta do zachęcania najbliższego otoczenia do uprawiania rekreacji przez wykorzystanie e-learningu i Internetu.

Podsumowanie

Podsumowując, wydaje się, że wprowadzenie hybrydowego instrumentu, tj. coachingowego zarządzania relacjami z klientem (CRCM) zwiększy efektywność procesu sprzedaży-kupna usług rekreacyjnych, usprawni proces kreowania lojalności klientów firm świadczących usługi wellness, fitness czy te obejmujące eventy sportowe dla wszystkich. W konsekwencji coachingowe zarządzanie relacjami z klientem pozwoli firmie na tworzenie sieci klientów świadomych zalet usług rekreacyjnych świadczonych przez firmę, wzbudzając w ten sposób ich zaufanie do usług i marki.

Egan G. (2002), *Kompetentne pomaganie*. Zysk i S-ka.

Frąckiewicz E. (2007), *Konsument nowoczesnych usług*. „Przegląd Organizacji” nr 2.

Frąckiewicz E. (2008), *Nowe technologie w procesie kreowania wartości dla klienta i przedsiębiorstwa* [w:] *Współczesny marketing. Trendy, działania*, red. G. Sobczyk, Warszawa, PWE.

Frow P., Payne A. (2005), *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, „Journal of Marketing” 69 (4).

Greenberg P. (2001), *CRM at the Speed of Light*, Berkley, Osborne/McGraw-Hill.

Harqrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Homburg C., Droll M., Totzek D. (2008), *Customer Prioritization. Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented?*, „Journal of Marketing” 72(9).

Iriana R., Buttle F. (2006), *Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management. Attributes and Measures*, „Journal of Relationship Marketing”.

- Kevin F., Blakey B., Wollan R. (2010), *Sales Strategy When small is beautiful*, „Outlook Point of View” February, No. 2.
- Kumar V., Reinartz W. (2005), *Customer Relationship Management. A Databased Approach*. John Wiley & Sons.
- Law H., Ireland S., Hussain Z. (2010), *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leonard T. J. (2005), *Coach U's Essential Coaching Tools. Your Complete Practice Resource*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Levine T., Kase L., Vitale J. (2006), *The successful coach insider secrets to becoming a top coach*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Lotko A. (2003), *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*. Radom, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej.
- Lotko A. (2009), *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*. Warszawa PWN.
- Mithas S., Ramasubbu N., Sambamurthy V. (2010), *How Information Management Capability Influences Firm Performance*. MIS Quarterly.
- Myron D. (2014), *Top 3 Customer Service Trends for 2014 This year's hottest customer service trends include social media, cloud technology, and mobile devices*, „CRM Magazine” March.
- Nęcki Z. (2005), *Komunikacja międzyludzka*. Kraków.
- Opaliński A. (2012), *Wspomaganie efektywności*. „Personel i Zarządzanie” nr 3.
- Orzelska P. (2010), *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem [w:]* Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, red. E. Skrzypek, Lublin 6–7 V.
- Panfil R. (2010), *Coaching w kreowaniu prospołecznej efektywności*, „Organizacja i kierowanie” nr 2 (140), Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Panfil R. (2012), *Fitness jako produkt [w:] Produkty sportowe – identyfikacja, rozwój, dystrybucja*, Wrocław, Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu.
- Parsloe E., Wray M. (2008), *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesów uczenia się*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Ray G., Muhanna W.A., Barney J.B. (2005), *Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-based Analysis*. MIS Quarterly. ray
- Reichheld, Frederick F. (2001), *Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age*, Harvard Business School Press.
- Rigby K., Ledingham. D. (2004), *CRM Done Right*, „Harvard Business Review”, November.
- Smółka P. (2011), *Psychologia coachingu – kiedy inwestowanie w coaching jest uzasadnione?*, „Personel i Zarządzanie” nr 2.
- Smółka P. (red.) (2009), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Helion.
- Thorpe S., Clifford J. (2004), *Podręcznik coachingu*, Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.
- Tippins M.J., Sohi R.S. (2003), *IT Competency and Firm Performance. Is Organizational Learning A Missing Link?*, „Strategic Management Journal”.
- Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Warszawa.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. (2007), *Co-Active Coaching. New skills for coaching people toward success in work and life*, California:, Davies-Black Publishing.
- Wiśniewska A. (red.) (2009), *Zarządzanie relacjami z klientami*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Promocji.

Coaching in customer relationships management in recreation services

Abstract

Based on the analysis of publications related to customer relationship management and coaching of these relationships developed by the author, the article presents a hybrid method of coaching customer relationship management. In this concept, coaching is understood as

a tool for increasing the travel agency's effectiveness of sales through interactive, intellectual (both emotional and rational) support that a sales representative (a coach) gives to a coached customer to help him develop his competence in recreation. Coaching customer relationship management used in selling recreation services includes three phases: firstly, supporting the customer in the process of self-identifying his situation (his needs, abilities and limitations in pursuing recreation); secondly, a way of presenting the customer with a list of available products and facilitating his choice; thirdly, realizing goals of each transaction, including the customer's goals (that is, a purchase of useful and attractive product for a decent price) and the travel agency's goals (gaining financial profit and a loyal customer).

Keywords: marketing, coaching-based sales tools, customer loyalty, effectiveness, sport, recreation

JEL: M 31, M 12, L 83