

REPRINT



JANUSZ KAMIEŃSKI:

CZAS POMYŚLEĆ STRATEGICZNIE
O DOŚWIADCZENIACH KLIENTÓW

CEM pozwala organizacjom
podnieść rentowność i umocnić
własną pozycję rynkową.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 22/23, jesień/zima 2014

WWW.MTTP.PL

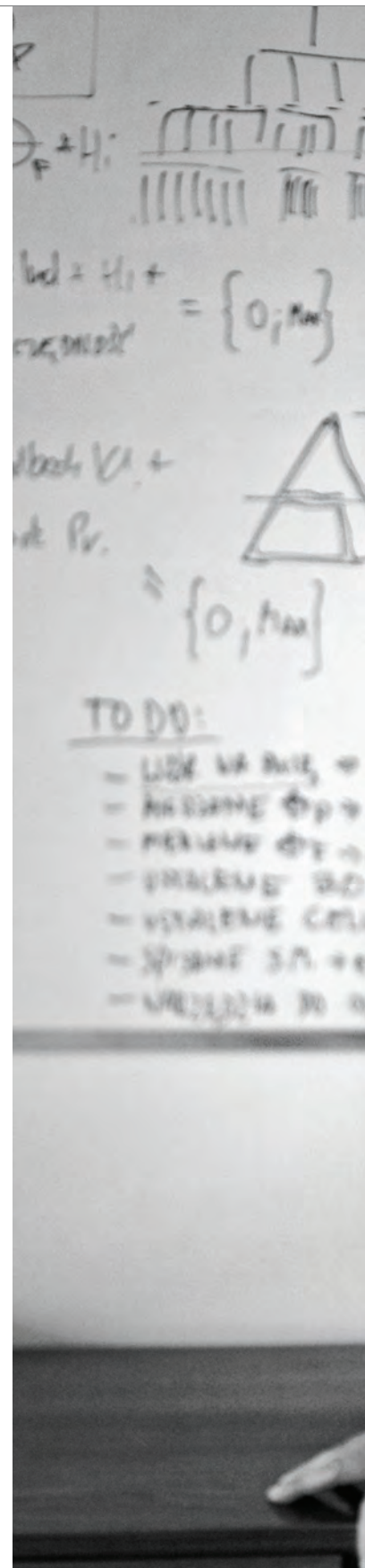
THINKTANK[®]

|||||

CZAS POMYSLEĆ STRATEGICZNIE O DOŚWIADCZENIACH KLIENTÓW

|||||

Firmy usilnie poszukują metod na zwiększenie rentowności. Jednym ze sposobów jest koncentracja na podnoszeniu zaangażowania pracowników. Słusznie, ale nie można zapominać o klientach. O tym, jak zwiększać zyskowność poprzez angażowanie pracowników, by dostarczali klientom pożądanych doświadczeń, THINKTANK rozmawia z **Januszem Kamińskim** – CEO polskiej firmy doradztwa strategicznego Executive-Conversation.





Janusz Kamiński: CEO polskiej firmy doradztwa strategicznego Executive-Conversation, działającej od 10 lat. Prekursor *Customer Experience Management* w Polsce. Prowadzi działania z zakresu doradztwa strategicznego, badawcze i edukacyjne w zakresie CEM. Wykładowca akredytowanego przy Chartered Institute of Marketing programu Professional Diploma in Marketing.

_ THINKTANK: Czy tworzenie doświadczeń klientów i zarządzanie nimi (ang. *Customer Experience Management* – CEM) to temat, który naprawdę powinien obecnie zaprzętać uwagę liderów? Przecież konsumenci i tak kupują. A jednym z największych zmartwień firm jest zaangażowanie pracowników, bo jego poziom jest rzeczywiście niski.

_ JANUSZ KAMIŃSKI: Według badań przeprowadzonych przez O’Keeffe w 2012 r. na grupie 1342 liderów globalnych firm 97 proc. z nich jest przekonanych, że dostarczanie klientom bardzo dobrych doświadczeń to działanie kluczowe dla ich biznesów. To oznacza, że *customer experience* (CX) już jest tematem, o którym myślą liderzy. Jednocześnie w zaledwie 37 proc. reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw rozpoczęto formalne procesy służące zarządzaniu doświadczeniami klientów.

Choć więc menedżerowie wiedzą już, czym jest *customer experience*, niewiele ma świadomość, jak mocno jest ona powiązana z poziomem satysfakcji pracowników oraz rentownością.

Ale jeśli liderzy myślą o angażowaniu pracowników na każdym poziomie organizacji, to jedną z najlepszych dróg jest zachęcanie ich do wspólnego kształtowania doświadczeń. Doświadczenie klientów i doświadczenie pracowników to bowiem naczynia połączone. Podam przykład polskiej firmy, która ma sieć sklepów i zatrudnia kilka tysięcy osób. Po włączeniu pracowników w proces definiowania i oddolnego kształtowania nowej wizji w oparciu o metodologię CEM wyniki *Barometru satysfakcji pracowników* były rekordowo wysokie. Dlaczego? Bo wszyscy pracownicy uzyskali możliwość uczestniczenia w dostarczaniu klientom wartości. Pracownicy są specyficzną grupą interesariuszy. Z jednej strony są adresatem działań kierowanych do wewnętrznych klientów firmy, z drugiej zaś to właśnie oni tworzą punkty styku z konsumentami będącymi odbiorcami wartości marki, kształtując ich doświadczenia z nią.

_ TT: Czyli odpowiednio zarządzając doświadczeniami klientów i umożliwiając partycypację pracownikom, możemy upiec dwie pieczenie przy jednym ogniu? Uzyskać zaangażowanych ambasadorów marki i przenieść to zaangażowanie na zewnątrz?

•• Właściwie mamy tu tak naprawdę jedną „pieczeń”. Zaangażowanie pracowników ma przecież czemu służyć. A wyobrażam sobie np., że można mieć znakomicie zaangażowany zespół,

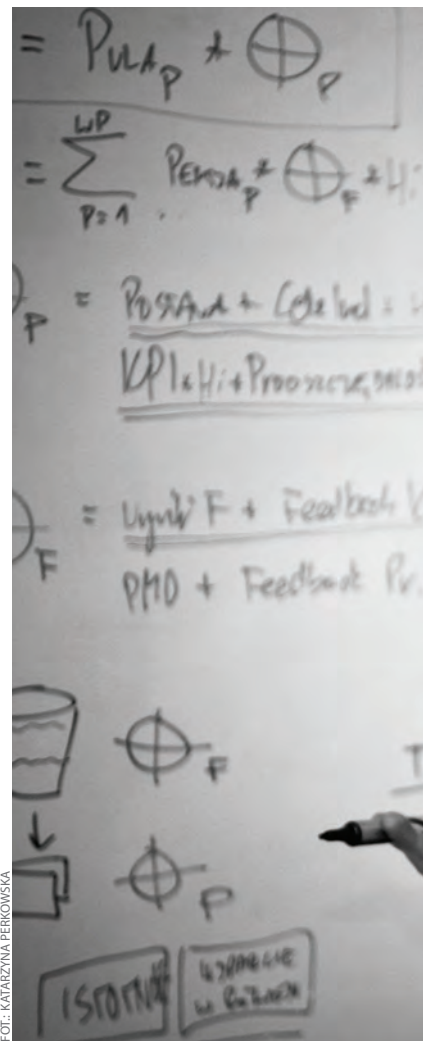
który będzie realizował własne cele zamiast tych wynikających ze strategii firmy. Tymczasem klientocentryzm oparty na CEM pozwala angażować pracowników i poprawić efektywność organizacji, bo odcina wszystkie zbędne procesy i naleciałości w jej funkcjonowaniu, które z czasem stają się bezproduktywnym balastem, niesłużącym dostarczaniu lepszej wartości klientowi. Budowanie programów zaangażowania pracowników bez koncentracji na klientach to w dzisiejszych czasach hiperkonkurencji i epoki nadmiaru nieporozumienie.

_ TT: *Customer Experience Management* nie jest koncepcją nową. Dlaczego zyskuje ona na znaczeniu?

•• To prawda, CEM jako strategia działania polegająca na świadomym dostarczaniu klientom takich doświadczeń, za które chcą płacić, jest znana od lat. Coraz więcej firm odkrywa jednak, że podejście to – przy założeniu, że firma skoncentruje się na kluczowych dla siebie segmentach klientów oraz prawidłowo odczyta i spełni ich oczekiwania



Wielu liderów umieszcza klienta na sztafardach. Robią to, bo tak wypada, bo czują, że inaczej klienci odejdą, albo dlatego, że tak na logikę klienci rzeczywiście są ważni. Ale – niestety – często nic więcej z tym nie robią.



FOT.: KATARZYNA PERKOWSKA



– pozwala organizacjom podnieść swą rentowność i umocnić własną pozycję rynkową. Po odpowiedniej zmianie swoich procesów działania, systemów zarządzania, stosowanej technologii i schematów postępowania pracowników firma jak magnes przyciąga bowiem klientów ceniących oferowane produkty, obcinając przy tym zbędne koszty.

Spójrzmy na przykład pewnej firmy z branży technologicznej, która pod wpływem głosu swoich handlowców gotowa była na inwestycje mające na celu podwyższenie jakości własnych produktów. Tymczasem przeprowadzony audyt oczekiwań klientów ujawnił, że klienci tej marki – owszem – cenią jakość, ale definiują ją jako spełnianie

polskich norm. Po krótkiej analizie specyfikacji okazało się, że jeden z istotnych parametrów oferowanych produktów przekracza polskie normy. Firma mogła dzięki temu śmiało obniżyć jakość przy zachowaniu wartości dla klientów.

Przykładów takich rezultatów zastosowania CEM jest wiele i stają się one popularne, a niektóre z nich zostają wręcz rynkowymi legendami. Nie dziwi zatem nagły wzrost zainteresowania metodologią CX.

_ TT: Sporo firm nadal koncentruje się na TQM (Total Quality Management), czyli systemie zarządzania jakością. One też kładą nacisk na jakość produktów i usług, szkolenie pracowników, monitoring itp. Czy to nie wystarczy?

❖ Różnica jest zasadnicza. Zobaczmy przykład polskiej firmy z branży usług medycznych. Jej generatory wartości dla klienta to: szybkość, jakość, cena, wiarygodność. Zatem jakość to tylko jedna zmienna w łańcuchu wartości konsumenta. Inne cechy są dla niego równie istotne, a czasem nawet ważniejsze. Pryzmat doświadczeń klienta pozwala więc spojrzeć na organizację w szerszym kontekście. Również wspomniana już przeze mnie firma z branży technologicznej wyzbyła się myślenia o *Total Quality* i skoncentrowała się – że tak to ujmę – na *Total Value*. CEM pozwala odkryć i opisać realne wartości dla klienta i zbudować wokół nich zaangażowanie pracowników.

Często problemem polskich organizacji jest bowiem oferowanie wartości, której klienci wcale nie potrzebują. Przypomnę przypadek ekskluzywnej firmy odzieżowej. Przez lata inwestowała ona w najwyższej jakości katalogi, a na sesje w egzotycznych plenerach wydawała krocie. Niemniej gdy wreszcie zapytano



CEM jako strategia działania polega na świadomym dostarczaniu klientom takich doświadczeń, za które chcą płacić. Coraz więcej firm odkrywa, że podejście to pozwala organizacjom podnieść rentowność i umocnić własną pozycję rynkową.



FOT. KATARZYNA PERKOWSKA

klientki butiku, czego oczekują od firmy, co tworzy ich pozytywne doświadczenia w kontakcie z marką, okazało się, że żadna nie wskazała pięknych zdjęć z katalogu. Większość wręcz stwierdziła, że wolałyby zdjęcia prostsze, zrealizowane w studiu, aby móc dostrzec fason czy krój danej kolekcji.

Takie nieporozumienia są m.in. skutkiem źle projektowanych badań marketingowych. Wiele razy stykam się z sytuacją, że zakrojone na szeroką skalę, kosztowne badania dostarczają mnóstwa danych, ale nie odpowiadają na podstawowe pytania: Co cenią klienci firmy dziś i tutaj? Co stanowi o konkurencyjnym wyróżniku danej firmy oraz o jej największej słabości w oczach klientów? Jakie działania pracowników są potrzebne, by kreować doświadczenia pożądane przez klientów?

_ TT: Wynika z tego, że dobrze rozumiany klientocentryzm potrafi wzmocnić zaangażowanie pracowników, zwiększyć poczucie przynależności oraz identyfikacji z firmą. Dlaczego więc

liderzy tak rzadko postrzegają relacje z klientami jako istotne narzędzie budowania lojalności pracowników?

❖❖ Wielu liderów umieszcza klienta na sztywnych sztyndarach. Robią to, bo tak wypada, bo czują, że inaczej klienci odejdą, albo dlatego, że tak na logikę klienci rzeczywiście są ważni. Ale – niestety – często nic więcej z tym nie robią.

Dzieje się tak, bo – po pierwsze – liderzy są często mocno oderwani od rzeczywistości. Z jednej strony znajdują się pod presją właścicieli, akcjonariuszy czy rad nadzorczych, a z drugiej – jak każda władza – otoczeni są dworem niedopuszczającym złych informacji.

Po drugie – skonfrontowanie się z niekompetencją albo zaproponowanie rozwiązania odmiennego od dotychczasowego wymaga odwagi i podjęcia pewnego ryzyka. Firmy oraz ich liderzy mają problem, bo biegną maraton, a rozliczani są „na setkę”.

Po trzecie zaś – trudność polega na tym, że stosunkowo często liderzy poszczególnych obszarów w firmie mają własne, odmiennie sposoby myślenia, kompetencje, paradygmaty i doświadczenia związane z klientami. Często mają nawet wykluczające się cele i mierniki do zrealizowania.

Ale wspólna praca kluczowych menedżerów nad projektowaniem doświadczeń klientów w punkcie styku z marką przynosi niesamowite efekty. Pozwala na uspoźnienie stanowisk i sposobu postrzegania rzeczywistych celów i strategii firmy – to zresztą motywuje pracowników.



POLSKA 2020: JAK OSIĄGNAĆ ROZWOJOWY SUKCES?

**Nowy projekt ośrodka dialogu i analiz THINKTANK,
kontynuujący tematykę Forum Dialogu – Inwestycje Zagraniczne.**

Samorząd – przedsiębiorcy – administracja centralna:

- Jak współpracować, aby Polska mogła efektywnie wykorzystać środki z nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014–2020?
- W jaki sposób wspólnie tworzyć warunki dla długofalowego wzrostu gospodarczego Polski?
- Jak przezwyciężyć przeszkody proceduralne i prawne, aby wzmocnić dobrą pozycję inwestycyjną Polski?

Zapraszamy do współpracy!

Więcej informacji: mdabrowski@mttp.pl

Partnerzy:



_ TT: W jaki sposób firmy wprowadzają udany mariaż zarządzania doświadczeniami klientów z zarządzaniem doświadczeniami pracowników? Którą markę można polecić jako wzór?

❖ Ciekawą inspiracją może być sklep online Zappos.com sprzedający obuwie i odzież. W pewnym momencie przedsiębiorstwo to zmieniło strategię – postawiło na solidną stronę internetową i znakomity *call center*. Jego dewizą stało się hasło „Powered by service” (Napędzani przez obsługę). Wszyscy w firmie doskonale rozumieli też sens jej istnienia, sprowadzony do prostego zdania: „Jesteśmy firmą dostarczającą doskonałego doświadczenia, a przy okazji sprzedajemy buty”.

Firma wprowadziła przy tym kilka unikatowych zasad. Każdy nowo zatrudniony pracownik ma obowiązek odbyć dwumiesięczne szkolenie w *call center*. Jeśli zaś chce zrezygnować z pracy i odejść, otrzymuje na pożegnanie 2 tys. dol. Zappos kieruje się ideą, że dużo bardziej oplaca się przyspieszyć odejście nowo zatrudnionej osoby, która nie ma pewności, czy chce pracować w proklienckiej kulturze, kusząc ją nie małą w końcu kwotą za dobrowolną rezygnację z pracy, niż stworzyć ryzyko, że popsuje ona atmosferę w organizacji, obniży zaangażowanie innych czy rozsieje negatywne opinie na temat firmy.

Zappos podchodzi również innowacyjnie do weryfikacji pracy konsultantów *call center*. Nie są oni rozliczani z klasycznych atrybutów pracowników pracujących „na słuchawce”, jak np. szybkość przeprowadzenia rozmowy, lecz z aspektów miękkich, takich jak to, czy w czasie rozmowy klient zachwyił się albo czy udało się konsultantowi



FOT. KATARZYNA PERKOWSKA



Klientocentryzm oparty na CEM pozwala angażować pracowników i poprawić efektywność organizacji, bo odcina wszystkie zbędne procesy i naleciałości w jej funkcjonowaniu, które z czasem stają się bezproduktywnym balastem, niesłużącym dostarczaniu lepszej wartości klientowi.



odkryć jego wcześniej niezwerbalizowane potrzeby. Nie uważam oczywiście, że każda firma musi powielać model Zappos. „Powered by service” to ich strategia. Niemniej warto podjąć przynajmniej takie decyzje i działania, aby wyprzedzić konkurencję choćby o jeden krok, ale za to dokładnie w tych obszarach, które są cenne dla klientów.



Świetnym przykładem połączenia myślenia o klientach oraz angażowania pracowników może być fabryka Reckitt Benckiser w Nowym Dworze Mazowieckim. To największa fabryka Reckitt Benckiser na świecie. Jej strategią jest zapewnienie sobie zamówień z całego regionu, a potencjalnymi, wewnętrznymi konkurentami są fabryki firmy ulokowane w innych krajach. Analiza, kim są kluczowi klienci fabryki, doprowadziła do wniosku, że są nimi pracownicy globalnego działu marketingu. Firma postanowiła zarządzać doświadczeniami swoich kolegów z tego działu. Po wypracowaniu pięciu filarów strategii fabryki zaprojektowano specjalny system wskaźników mających precyzyjnie



CEM w pigułce: od projektowania doświadczeń klientów do rentowności

Aby stworzyć klientocentryczną organizację i nią zarządzać, należy:

- 1 odkryć, za jakie doświadczenia chcą płacić kluczowi klienci;
- 2 zaprojektować zachowania pracowników mające generować pożądane doświadczenia klientów;
- 3 spowodować, by menedżerowie stali się liderami gotowymi do przewodzenia swoim pracownikom w procesie zmiany podejścia;
- 4 zmodyfikować procesy w firmie, tak aby wszystkie przyczyniały się do generowania pożądanych doświadczeń klientów;
- 5 skoncentrować się na rozwinięciu tych cech produktów, które przynoszą klientom pożądaną wartość, a nie stanowią zbędnych kosztów dla firmy.

mierzyć zdolność fabryki do jej realizacji – w tym zapewnienia pożądanych doświadczeń klientów wewnętrznych.

_ TT: CEM wydaje się metodologią, która nadaje się tylko do dużych przedsiębiorstw. Czy mniejsze polskie firmy mogą również z niej skorzystać?

❖ CEM jest dla każdego. Polskie mniejsze i średnie firmy mają ogromny potencjał, jeśli chodzi o wykorzystanie metodyki zarządzania doświadczeniami klientów. Są często dużo bardziej prężne i elastyczne od ogromnych korporacji. Potrafią o wiele szybciej reagować na potrzeby zmian, a proces decyzyjny jest mocno skrócony.

Informacja zwrotna płynąca od klientów zewnętrznych i wewnętrznych jest przecież dostępna wszędzie. Wystarczy mieć tylko oczy i uszy otwarte oraz chcieć i umieć po nią sięgnąć. Swoją drogą – kilka lat temu ogromne wrażenie zrobiła na mnie prezes jednej z firm z branży usług medycznych. Przez całą swoją zawodową karierę, od momentu, gdy firma ta była niewielka, aż do czasów, gdy się mocno rozrosła, miała ona w zwyczaju spędzać jedną godzinę w tygodniu, przyjmując pacjentów, lecząc ich, a przy okazji rozmawiając o ich niespełnionych oczekiwaniach. Otwartość decydentów na sygnały i informacje od klientów potrafi wiele zmienić.

Wiele zależy od postawy liderów. *Customer Experience Management* zaczyna się bowiem od przywództwa. Model *Service-Profit Chain*, opracowany na Harvardzie w latach 90. XX stulecia, wykazuje, że są dwa kluczowe momenty dla rozwoju i rentowności firmy i oba są związane z doświadczeniami: wpływ zachowań liderów na doświadczenia pracowników oraz wpływ zachowań pracowników na doświadczenia klientów. Obie te sfery zależą od działania liderów.

Najważniejsze jest jednak to, że każdy, kto poważnie myśli o zaangażowaniu pracowników, nie może nie myśleć o zarządzaniu doświadczeniami klientów – i odwrotnie. Budowanie pozytywnych doświadczeń klientów jest niemożliwe bez zaangażowanych pracowników, którzy rozumieją, że klient ma swoje oczekiwania, które wskazują kierunek dla działań pracowników firmy. Angażowanie zatrudnionych jest zaś niemożliwe bez koncentracji na klientach, którzy są źródłem zysków i których doświadczenia są kluczowe dla wyników każdej organizacji. Dopiero połączenie tych podejść stanowi drogę do rentowności.

» Artykuł nr R1422/23F07



CEM jest dla każdego. Polskie mniejsze i średnie firmy mają ogromny potencjał, jeśli chodzi o wykorzystanie metodyki zarządzania doświadczeniami klientów. Są często dużo bardziej prężne i elastyczne od ogromnych korporacji. Potrafią o wiele szybciej reagować na potrzeby zmian, a proces decyzyjny jest mocno skrócony.



OFERTA

zamawiam:

699 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET PODSTAWOWY

■ roczna prenumerata kwartalnika THINKTANK ■ roczny dostęp do zasobów Bazy Wiedzy online
■ udział w spotkaniach THINKTANK IDEE i DOŚWIADCZENIA ■ udział w spotkaniach THINKTANK TRENDY
■ zniżka 10 proc. na konferencje THINKTANK ■ 10 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 10 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

999 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET ROZSZERZONY

Wszystkie elementy pakietu podstawowego + udział w Wykładach THINKTANK ■ udział w spotkaniach THINKTANK LIFESTYLE ■ zniżka 30 proc. na konferencje THINKTANK ■ 20 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 15 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

1999 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET ZAAWANSOWANY

Wszystkie elementy pakietu rozszerzonego + udział w dedykowanych, zamkniętych spotkaniach DYSKUSJE PRESTIGE i THINKTANK PRIVATE ■ 100 proc. zniżki na konferencje THINKTANK ■ Indywidualnie dobiegany pakiet lektur zarządczych ■ 30 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 20 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

Z
A
M
Ó
W
I
E
N
I
E

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____ NIP _____

Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis _____

wyrażenie zgody jest niezbędne do realizacji zamówienia

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: **77 1160 2202 0000 0001 3959 5901**

GWARANCJA KORZYŚCI THINKTANK

Jeśli po lekturze pierwszego wydania magazynu lub udziale w pierwszym spotkaniu THINKTANK SOCIETY uznają Państwo, że przedstawiane idee i rekomendacje nie mają zastosowania w Państwa praktyce zawodowej lub nie są inspirujące w rozwoju osobistym, oferujemy natychmiastowy zwrot kosztów zakupu członkostwa przelewem bankowym. Dlatego z uczestnictwem w THINKTANK SOCIETY nie wiąże się żadne ryzyko, a jedynie możliwość rozwijania własnych kompetencji w postaci dostępu do inspiracji, nowych rozwiązań i pomysłów!

Paweł Rabiej, dyrektor THINKTANK SOCIETY

Kupon można przesłać e-mailem: tts@mttp.pl