

10 sposobów na zniszczenie marki

tekst: Janusz Kamieński

Na drodze, która prowadzić ma do zbudowania silnej marki, często powtarzane są te same błędy. Jeśli jesteś albo planujesz być menedżerem najwyższego szczebla, koniecznie zorientuj się, na jakie pułapki należy uważać inicjując procesy prowadzące do budowania pożądanej dochodowości w oparciu o zdolność do zarządzania doświadczeniem klientów.

Błędne jest przekonanie, że budowanie silnej marki nie wymaga aktywnego wsparcia i stałego zaangażowania ze strony ścisłego kierownictwa.

Jeśli znasz „Teorię niekompetencji” Laurencego Petera, to wiesz, że ludzie awansują aż do... poziomu osiągnięcia swojej niekompetencji. To dlatego tak wielu menedżerów nie postępuje według ustalonych przez samych siebie reguł. Prawidłowość

ta potwierdza się niestety również przy okazji pracy nad budowaniem silnej marki. Menedżerowie najwyższego szczebla, gdy zorientują się, że ich firma czy dana marka nie spełnia oczekiwań i nie przynosi zakładanych rezultatów, najczęściej

stwierdzają, że wyłączną winę za taki stan rzeczy ponoszą pracownicy na co dzień mający kontakt z klientami.

Ich wina ma polegać, zdaniem menedżmentu, na podejmowaniu wobec klientów działań niezgodnych ze strategią przyjętą dla danej marki. W takiej sytuacji ściśle kierownictwo wystosowuje specjalne monity i upomnienia do pracowników, których wzywa do podjęcia właściwych działań. Sami zaś wracają do swoich ulubionych zajęć, czyli kalkulacji stosunku obrotów do kosztów teraz i w przyszłości. Tymczasem budowanie silnej marki, jak podpowiadają obserwacje najskuteczniejszych firm, nie polega na zarządzaniu obietnicą składaną klientom, lecz na skutecznym wdrożeniu tej obietnicy w życie. Nie jest to możliwe bez silnego i stałego wsparcia ścisłego kierownictwa.

Całkowitej odpowiedzialności za budowanie marki nie można delegować do marketingu, HR czy działów operacyjnych.

Gdy dyrektor generalny albo prezes zarządu zorientuje się, że wyróżnienie się na rynku wymaga czegoś więcej aniżeli kilku frazesów wygłoszonych wobec menedżerów i pracowników niższego szczebla na dorocznym zebraniu czy telekonferencji z załogą, często dochodzi do kolejnego błędu. Polega on na zwróceniu się do jednego z wiceprezesów, np. ds. marketingu i sprzedaży, HR czy obsługi klientów, aby „załatwił sprawę”. Tymczasem, jak powiedział prezes TBWA, jednej z największych na świecie agencji reklamowych: „Zarządzanie marką w coraz większym stopniu polega na zarządzaniu wszystkim, co robi dana firma”.

Wszyscy kluczowi menedżerowie muszą tworzyć silny i zgrany zespół, którego naczelnym zadaniem jest odpowiedzialność za budowanie silnej marki i dostarczanie klientom pożądanых przez nich doświadczeń, za które gotowi

są płacić. Wszyscy menedżerowie, niezależnie od miejsca w organizacji, mają do odegrania konkretną rolę w zarządzaniu doświadczeniem klientów. Niemniej największą z nich mają rzeczywście przedstawiciele działów marketingu i sprzedaży, HR oraz obsługi klientów. Muszą oni działać wspólnie, niemal jak Święta Trójca, aby zoptymalizować zasoby, zaangażować ludzi w zmiany, ustalić stosowne, cross-funkcyjne procesy, a w końcu alokować budżet tak, by pozwoliło to na wdrożenie w całej organizacji strategii budowania silnej marki. Tymczasem, jak wynika z badania silnych i słabych stron polskich przedsiębiorstw w budowaniu wysokiej dochodowości poprzez zdolność do zarządzania doświadczeniem klientów, przeprowadzonego w styczniu przez konsultantów Executive-Conversation, przedstawiciele ww. działów mają bardzo zróżnicowane stanowisko co do panującego między nimi partnerstwa (Produkcja – najniższa ocena: 49 proc. wskazań, a HR – najwyższa: 66 proc.)

Pułapką jest pogląd, że segmentację klientów należy prowadzić według wskazań demograficznych, a nie według ich dochodowości.

Zazwyczaj początek współpracy konsultantów Executive-Conversation z daną firmą polega na zebraniu stosownych informacji od jej klientów, tak aby można było na ich podstawie podjąć decyzję co do strategii pozycjonowania marki, opracować jej obietnicę, a następnie zaprojektować doświadczenia klientów oraz sposób ich dostarczenia. Najczęstszym komentarzem, jaki słyszą doradcy na propozycję przeprowadzenia audytu doświadczeń klientów, jest stwierdzenie: „Ale przecież my już mamy mnóstwo informacji na temat klientów, więc nie potrzebujemy żadnego audytu...”

Rzeczywistość wygląda tak, że jakkol-

wiek wiele organizacji rzeczywiście wnikliwie bada swoich klientów i posiada nieraz ogromne ilości informacji, to jednak tylko nieliczne firmy zdają sobie sprawę, kim są ich najbardziej dochodowi (co nie znaczy, że najwięksi) klienci... A przecież reguła Pareto wyraźnie wskazuje na to, że w 80 proc. firm największa część ich dochodowości pochodzi od niewielkiej ilości klientów. I to od nich należy zacząć wszelkie inicjatywy mające na celu budowanie silnej i dochodowej marki poprzez dostarczanie klientom pożądanых przez nich doświadczeń. Zapominają o tym niestety ci marketerzy, którzy nastawieni są głównie na prowadzenie szczegółowych analiz i badań rynkowych, a nie na biznes swoich firm.

Nadmierną pewnością siebie bywa przekonanie, że doskonale się wie, kim są i czego oczekują najważniejsi klienci.

Jak już wspomniałem, w styczniu 2010 roku konsultanci Executive-Conversation ukończyli badanie silnych i słabych stron firm działających na polskim rynku w procesie budowania wysokiej dochodowości poprzez zdolność do zarządzania doświadczeniem klientów (nazwiemy je dalej w skrócie badaniem CEM – od Customer Experience Management). Otóż zadziwiającym wynikiem jest to, że aż 80 proc. osób (spośród 532 respondentów, z których 299 to przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej) wskazało, że najsilniejszą stroną ich firm jest pełna świadomość, kim są ich najbardziej dochodowi klienci. 78 proc. spośród nich wskazało też, że dobrze wiedzą, czego ci właśnie klienci oczekują. W poziomie optymizmu przodowali menedżerowie najwyższego szczebla.

Dlatego więc większość dyrektorów generalnych i prezesów zarządów robi wielkie oczy, gdy pytani są o trzy lub cztery najważniejsze czynniki, które

wpływają na gotowość kluczowych klientów do ponownego zakupu? Oczy ich powiększają się jeszcze bardziej, gdy pytani są o trzy, cztery czynniki w najwyższym stopniu przekładające się na gotowość tych klientów do rekomendowania danej firmy swoim znajomym czy innym osobom. Bez znajomości odpowiedzi na te pytania można oczywiście szczylić się posiadaniem sporej ilości danych, ale czy będzie to robiący różnicę insight? Kluczowym sposobem na zyskowność i silną, opartą o doświadczenia klientów markę jest zdolność do wyróżnienia się na rynku w sposób, jaki cenią kluczowi klienci. Stąd konieczność posiadania nie tyle wielkiej ilości danych, lecz danych właściwych.

Inwestycja w CRM nie daje pewności, że automatycznie uzyska się lepsze rezultaty.

Szacuje się, że na całym świecie inwestycje w CRM w roku 2001 wyniosły 20 mld dol. Dwa lata później podwoiły się do 46 mld dol. W roku 2010 wydatki te przekroczyły zapewne 150 mld dol. Tymczasem badania firmy Satmetrix z 2005 roku wskazały, że 55 proc. wdrożonych sku-

tecnie systemów CRM spowodowało tak naprawdę odejście klientów i spadek dochodowości. Dzieje się tak dlatego, że systemy CRM-owe wdrażane są bez rzetelnego rozważenia, jaką wartość przyniosą klientom. Kierownictwo wyższego szczebla, decydując się na CRM-y, myśli niemal wyłącznie o sposobie na zoptymalizowanie przepływu informacji wewnątrz własnych firm.

Tymczasem bardzo wydajne i charakteryzujące się wieloma ciekawymi funkcjami systemy pozwalają firmom na zbieranie wielu interesujących i ważnych informacji o klientach. Niestety, wiele firm – a instytucje finansowe są tu najgorsze – korzysta z systemów CRM jako nieco bardziej zaawansowanych sposobów zbierania i przetwarzania danych, wywołując częściej rozgoryczenie i rozczarowanie klientów niż ich zachwyty, lojalność i gotowość do rekomendacji. Czy zatem należy zapomnieć o systemach CRM? Nie! Należy natomiast pamiętać, że najpierw powinno się przygotować proces CEM, czyli upewnić się, co jest ważne dla kluczowych klientów, zaprojektować ich doświadczenia oraz przygotować organizację

do wdrażania stosownych zmian na poziomie procesów, produktów i pracowników, a dopiero potem na tej podstawie inwestować w CRM.

Systemy CRM-owe mają za zadanie ułatwić sprzedaż i obsługę klienta. Z tej racji koncentrują się przede wszystkim na zapewnieniu maksymalizacji wartości dostarczanej przez klientów danemu przedsiębiorstwu. A przecież siła marki polega na perspektywie danego przedsiębiorstwa widzianej oczami klientów. Wszak marka to obietnica, a obietnic trzeba dotrzymywać! W wypełnianiu treści obietnicy marki pomoże przede wszystkim wdrożenie CEM. CRM może mieć tu znaczenie wyłącznie pomocnicze. Zatem powtórzmy: CRM tak, ale najpierw CEM! Warto przyrzeć się tabeli wskazującej na zasadnicze różnice pomiędzy CRM a CEM.

Nie należy wierzyć, że do zbudowania silnej marki wystarczy werbalne poparcie ścisłego kierownictwa.

Bez mała 90 proc. menedżerów najwyższego szczebla zgodnie stwierdziło, że doświadczenia, jakich doznają klienci w relacji z ich firmami, stają się dla ich firm coraz ważniejsze (dane pochodzą ze wspomnianych wcześniej badań CEM). Tymczasem tylko 56 proc. pracowników najniższego szczebla oraz 60 proc. przedstawicieli średniej kadry menedżerskiej twierdzi, że menedżerowie wyższego szczebla zostali odpowiednio przeszkoleni i faktycznie przewodzą procesom budowania pożądaných doświadczeń klientów. Na zbliżonym poziomie plasują się opinie powyższych grup pracowniczych co do oceny spójności podejmowanych przez kierownictwo decyzji ze strategią budowania doświadczeń klientów. Nie wystarczy samemu mieć przekonanie, że się wie, jak budować silną markę. Przekonanie to powinni mieć również wszyscy

Podstawowe różnice pomiędzy CRM i CEM		
	CRM	CEM
Sponsor	CMO	CEO
Kierunek przepływu wartości	Wartość klienta dla przedsiębiorstwa	Wartość przedsiębiorstwa dla klienta
Czynniki wspierające	Systemy i procesy	Ludzie i kontakty międzyludzkie
Kierunek koncentracji	Na zewnątrz firmy	Wszystkie kierunki, we wszystkich kanałach
Cel	Lojalność klientów oraz sprzedaż	Orędownictwo klientów
Korzyści dla klientów	Transakcyjne	Emocjonalne
Mierniki	Sprzedaż	Współczynnik rekomendacji netto

Źródło: Shaun Smith, „The Next Frontier for Contact Centers”

pozostali pracownicy firmy. Wszak zarządzanie to osiągnięcie rezultatów poprzez innych ludzi. Podstawowym obowiązkiem kierownictwa firmy jest więc dbałość, aby nie tylko oni sami mieli wiedzę, jak budować i wdrażać strategię marki, ale żeby ich ludzie także ją posiadali oraz potrafili i chcieli stosować.

Tworzenie wygrywającej strategii marki i skuteczne wdrażanie jej w życie to jednak tylko jedna z ważnych, zasadniczych wręcz ról ścisłego kierownictwa. Bo czy najlepszy nawet generał pilnuje i zarządza działaniami każdego kaprala, nie mówiąc o żołnierzach? Menedżerowie, oprócz zdolności zarządczych, powinni się charakteryzować silnymi zdolnościami przywódczymi – być uczciwi, mieć zmysł kierunku działania, pasję oraz zdolność do inspirowania swoich ludzi. Przywództwo polega na tym, że ludzie chcą iść za daną osobą. Jak można budować silną markę, jeśli pracownicy nie chcą słuchać swoich liderów, nie mówiąc o podążaniu za nimi z pełnym przekonaniem? Jeśli nie dysponujesz takimi menedżerami, zanim zaczniesz pracować nad siłą marki i wdrażać opracowane strategie jej pozycjonowania – wyślij swych kierowników na szkolenia kształtujące cechy przywódcze, a jak to nie pomoże – wymień ich...

Richard Branson, jeden z niezaprzeczalnych geniuszy zarządzania i przewodzenia, który stworzoną przez siebie marką Virgin rozwinął w wieloletni spór, czy jedna marka może „obsłużyć” produkty z zupełnie różnych branż, w swojej autobiografii napisał: „Zawsze mówiłem, że na pierwszym miejscu stawałbym pracowników, klientów na drugim miejscu, a udziałowców na trzecim. Jeśli tak zrobisz... klienci i udziałowcy i tak osiągną swój zysk”. Pamiętajmy, że od zdolności i kompetencji leadershipu zależą doświadczenia i zachowania pracowników. Oni zaś każdego dnia, każdym swoim działa-

niem albo budują siłę danej marki, albo niszczą ją...

Niebezpieczna jest też wiara, że silną markę można stworzyć wyłącznie za pomocą dobrego marketingu.

Pracownicy wszystkich szczebli AD 2010 są wyjątkowo zgodni w pewnym obszarze – tylko 59 proc. z nich potwierdziło, że ich firmy określiły kluczowe punkty styku w relacji z klientami i opisały sposób dostarczania klientom pożądanego doświadczeń w tych punktach (także tegoroczne badanie CEM, Executive-Conversation). Niewiele lepiej wypadła ocena usprawniania jakości obsługi klientów oraz procesów organizacyjnych w celu realizacji obietnicy marki w sposób zgodny z oczekiwaniami kluczowych klientów. Te dwa aspekty (zaprojektowanie doświadczeń w punktach styku oraz poprawa jakości obsługi klientów) stanowią doskonałą podpowiedź co do sposobów na szybkie wyróżnienie się na polskim rynku. Wszak bez dokładnego określenia, jak wygląda ścieżka, którą podążają klienci w relacji z nami, oraz zaplanowania, w jaki sposób dostarczyć im pożądanego doświadczenia z naszą marką, obawiać się trzeba, że poprzez marketing stworzone zostaną oczekiwania, których nie będziemy w stanie spełnić. Stelios Haji-Ioannou, prezes easyGroup i założyciel easyJet, wyjaśnia wagę powyższych aspektów mówiąc: „Możesz wydać na reklamę choćby i 15 milionów funtów, po czym i tak zbankrutować, a nazwa twojej firmy nikomu nic nie powie. Markę stworzysz poprzez kontakty z klientami i wrażenia, jakich klienci doświadczają od ciebie.”

Jak w ciekawy sposób na doprowadzić do porażki marki uczy przypadek brytyjskiego banku Abbey National. We wrześniu 2003 roku bank ten rozpoczął kampanię rebrandingową, mającą na celu „wywrócenie bankowości do góry nogami”. Jej koszt wyniósł 11 mln funtów. Zmienio-

no wygląd materiałów reklamowych i wystrój wnętrz siedmiuset oddziałów banku. Nowe ogłoszenia skierowane do klientów zachęcały: „Nasza bezpośredniość oraz uproszczone prowadzenie rachunków w Abbey pozwoli ci w pełni wykorzystać własne pieniądze”. Niestety, rzeczywistość pokazała, że bank sam nie był w stanie w pełni wykorzystać własnych zasobów finansowych. W 2003 r., w którym większość banków na rynku brytyjskim mogła poszczycić się rekordową dochodowością, Abbey stracił 686 mln funtów. Kierownictwo banku nie wykazało się również zdolnościami odpowiedniego zakomunikowania pracownikom nowej strategii, a tym bardziej nie potrafiło spowodować, żeby podejmowali oni działania mające doprowadzić do wdrożenia strategii w życie. Bank stracił więc w oczach własnych pracowników, a to doprowadziło do ich rotacji na poziomie przekraczającym o 17 proc. ówczesną średnią rynkową. Abbey został wkrótce – ku zgrozie Anglików – przejęty przez Banco Santander Central Hispano. Nowy właściciel wkrótce ponownie przeprowadził rebranding byłego Abbey.

Wydarzenia związane z kryzysem, który rozpoczął się w 2008 roku, podpowiadają, że w sektorze bankowym, podobnie jak i w wielu innych branżach, nastąpi powrót do bliskości z klientem – choćby takiej, jak obsługa klientów w sklepie Wokulskiego opisana w XIX-wiecznej powieści Bolesława Prusa „Lalka”. Zmieni się tylko technologia i kanały dystrybucji wartości. Jak na razie – jak wynika z przeprowadzonego na początku 2010 roku mystery shoppingowego badania Dive Group, banki inwestują w marmury, piękne schody, wygląd okienek oraz schludność i komunikatywność pracowników pierwszego kontaktu z klientem. Ale czy to wystarczy? Czy to tworzy doświadczenia, na których faktycznie zależy klientom? Rynek w ubiegłym roku zaufał „wyższej kulturze bankowości”

Alior Banku, który potrafił w zgrabny sposób przekazać nowatorską obietnicę marki i zdobyć wiele nagród – w tym dla najlepszego banku w Polsce. Tymczasem tajemniczy klienci z Dive Group w roku bieżącym wysoko ocenili wygląd oddziałów Aliora, natomiast mieli bardzo słabe zdanie na temat kompetencji jego pracowników. Pamiętajmy, silnej marki nie tworzy to, co obiecamy marketingiem. To wrażenia klientów tworzą markę. I to dzięki tym wrażeniom najłatwiej zdobyć serca i portfele.

Nie wystarczy wysłać ludzi na szkolenia z obsługi klienta, aby wyróżnić się na rynku.

Największy problem z obsługą klienta nie polega na tym, że jest ona jakoś szczególnie zła. Problem polega na tym, że ciężko się dzięki niej wyróżnić. Ile firm, których pracownikami są czytelnicy, szkoliło swoich pracowników z zakresu obsługi klienta? A ile z nich wyróżnia się na rynku jakością obsługi? Większość firm prowadzi szkolenia z tego zakresu. Niestety, nieliczne wyróżniają się jakością oferowanych usług. Przyczyną jest to, że standardowe szkolenia generują standardowe umiejętności i standardową obsługę...

Nie o to chodzi, że kierujemy ludzi na szkolenia zbyt słabe. Wiele firm oferuje wysokiej jakości szkolenia, pozwalające na uzyskanie przyzwoitych i jednolitych standardów obsługi klientów w całej organizacji. Tyle że, jeśli intencją jest wyróżnienie się spośród konkurencji, należy przygotować i przeprowadzić tzw. Branded Training. Innymi słowy, szkolenie, które zostało zaprojektowane tak, aby generatory wartości, strategia pozycjonowania firmy oraz obietnica marki mogły stać się w sposób w pełni zaplanowany podstawowym wyznacznikiem codziennych zachowań wszystkich pracowników. W ten sposób doprowadzimy do wyróżnienia na tle konkurencji i stworzenia wartości

dla klientów.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że z badań Executive-Conversation wynika, że właśnie opracowanie systemu szkoleń w celu wsparcia pracowników w dostarczaniu klientom pożądanego doświadczenia jest najistotniejszą cechą wyróżniającą firmy mogące poszczycić się ponadprzeciętnym wzrostem dochodowości w ostatnich latach. Różnica pomiędzy tymi firmami a przeciętną rynkową wynosi ponad 20 proc. A zatem, jeśli chcesz wyróżnić się na rynku, zorganizuj pracownikom Branded Training, podczas którego nauczą się, jak generować swoim klientom pożądanego doświadczenia!

Rzadko jest prawdą, że można wyróżnić się poprzez doświadczenia klientów, jeśli wszystkie mierniki oraz systemy wynagradzania uzależnione są wyłącznie od wskaźników wolumenowych...

Dariusz Kucz – słynny dyrektor generalny Wrigley Polska, a od wielu lat wiceprezes Wrigley EMEAI, powiedział, że z mierzaniem tak to jakoś jest, że cokolwiek zaczniesz mierzyć, to od razu to coś się poprawia... Jak wszyscy doskonale wiemy, a potwierdza to również prawo nieoznaczoności Heisenberga (Nie znasz? Poczytaj na jego temat – warto!), które mówi, że im bardziej chcemy zmierzyć jakieś zjawisko, tym bardziej ingerujemy w jego przebieg, fałszując tym samym obraz sytuacji. Mierzyć trzeba, ale z głową. Mierzenie dochodowości, obrotów czy innych wskaźników finansowych ma sens – pokazuje rezultat naszych działań. Niemniej są to typowe wskaźniki wsteczne, które w żaden sposób nie podpowiadają, co osiągniemy w przyszłości. Tymczasem pomiar czynników związanych z jakością doświadczeń klientów podpowiada już teraz, jaki rezultat finansowy najprawdopodobniej osiągniemy w kolejnych latach.

Co ciekawe, właśnie czynniki związane z miernikami to kolejny, obok Branded Trainingu, wyróżnik firm najbardziej dochodowych w Polsce. Posiadanie wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do obietnicy marki, to czynnik najsłabiej oceniony ze wszystkich w omawianym badaniu CEM (tylko 49 proc. wskazań). Tymczasem ocena uzyskana wśród firm o najwyższej dochodowości wyniosła o 19 proc. więcej. Większość organizacji koncentruje się wyłącznie na pomiarze końcowych efektów finansowych, które z kolei biorą się właśnie z poziomu lojalności klientów, postrzegania przez nich danej marki, jakości komunikacji czy skuteczności współpracy pracowników z różnych działów. Zatem jednym z najważniejszych czynników, jakie warto mierzyć, jest jakość dostarczanych klientom doświadczeń.

Ostatni w tym dekalogu powtarzanych błędów jest mit, że kluczem do sukcesu jest pomiar satysfakcji klientów.

W ten sposób także można zniszczyć swoją markę: przekonaniem, że satysfakcja w sposób bezpośredni, wręcz liniowy, wpływa na rezultaty finansowe. Badania firmy doradczej Forum wskazują, że aż 80 proc. klientów, którzy zmienili swoich dostawców, wyraziło satysfakcję z ich usług. Satysfakcja nie jest wprost proporcjonalna do lojalności. Satysfakcja klientów to podstawowy warunek współpracy, ale nie metoda na wygraną. Wszystkie badania prowadzone przez Executive-Conversation wskazują, że dopiero uzyskanie satysfakcji na poziomie 9 lub 10 w skali od 1 do 10 przekłada się na lojalność klientów.

Czynnikiem, który w największym stopniu przekłada się na rezultaty biznesowe, jest gotowość do rekomendacji.

Klienci gotowi rekomendować swego dostawcę szacują własną satysfakcję na najwyższym możliwym poziomie. Zdumiewa więc, jak wiele firm – sumując ilość głosów klientów, którzy określili się jako „nieco usatysfakcjonowani”, „usatysfakcjonowani” i „bardzo usatysfakcjonowani” – gratuluje samym sobie, głosząc wszem i wobec, że 85 proc. ich klientów jest usatysfakcjonowanych. Smutna prawda w większości firm jest taka, że 45 proc. klientów poszukuje aktywnie nowego dostawcy, kolejne 45 proc. jest otwartych na propozycje, a tylko 10 proc. to klienci „orędownicy”, gotowi rekomendować swojego dostawcę lub bronić go w razie ataków.

Podsumowując, warto wspomnieć, że bank BZ WBK, który zajął w I kw. 2010 roku I miejsce w rankingu najlepszych polskich banków, wygrał dzięki jakości obsługi klientów. Tymczasem w kategorii wyglądu oddziałów i pracowników zajął dopiero 11 miejsce. Powtórzmy więc sobie te prawdę! – W zarządzaniu marką liczą się przede wszystkim cenne dla klientów doświadczenia, jakich doznają, a nie składane im obietnice...

sultantów w dziedzinie CEM, partnera Executive-Conversation.

Link do Raportu z badania silnych i słabych stron polskich przedsiębiorstw w budowaniu dochodowości poprzez zdolność do zarządzania doświadczeniem klientów: http://www.executive-conversation.pl/nasze_badania.php

.....

Janusz Kamiński, managing partner w firmie doradczej Executive-Conversation, członek zarządu Persona Global Polska, konsultant, trener, business developer i menedżer. Specjalizuje się w zarządzaniu doświadczeniem klientów, wdrażając w wielu firmach metodologię CEM+ (Customer Experience Management Plus) i adaptując w polskich warunkach rozwiązania Shauna Smitha, jednego z nielicznych na świecie specjalistów w tym zakresie. Jedynym w Polsce licencjonowany wykładowca „Customer Experience Management Plus”.

Artykuł powstał na podstawie doświadczeń autora, oraz na podstawie artykułu Shauna Smith – jednego z wiodącym kon-