

CEM+
Zarządzanie
Doświadczeniami
Klientów PlusTM

*Raport z badania polskiego rynku przeprowadzonego przez
Executive-Conversation przy współpracy z:*

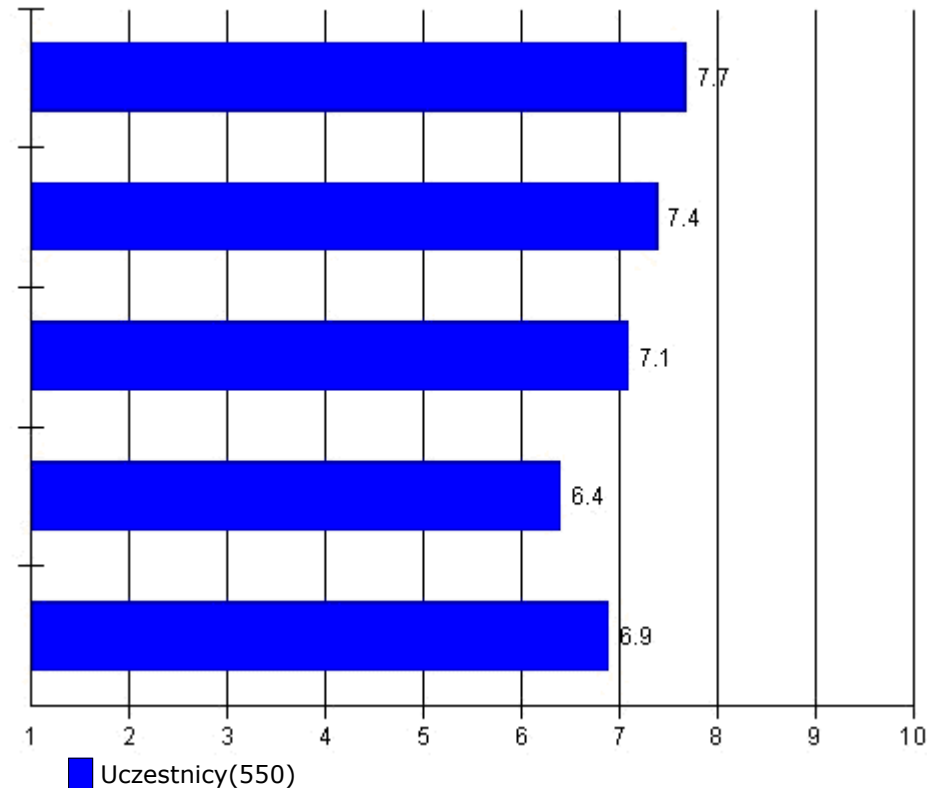
H B R

2008

1. Zrozumienie klientów

- Niniejsze wyniki pokazują uśrednione oceny przydzielone przez wszystkich respondentów każdemu z pięciu poniższych stwierdzeń.

1. Wiemy dokładnie, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi.
2. Wiemy, czego nasi docelowi klienci oczekują i co cenią.
3. Wiemy jakie konkretne czynniki tworzą wartość dla klientów i przyczyniają się do ich lojalności.
4. Wiemy, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem tych czynników.
5. Wiemy, do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji.



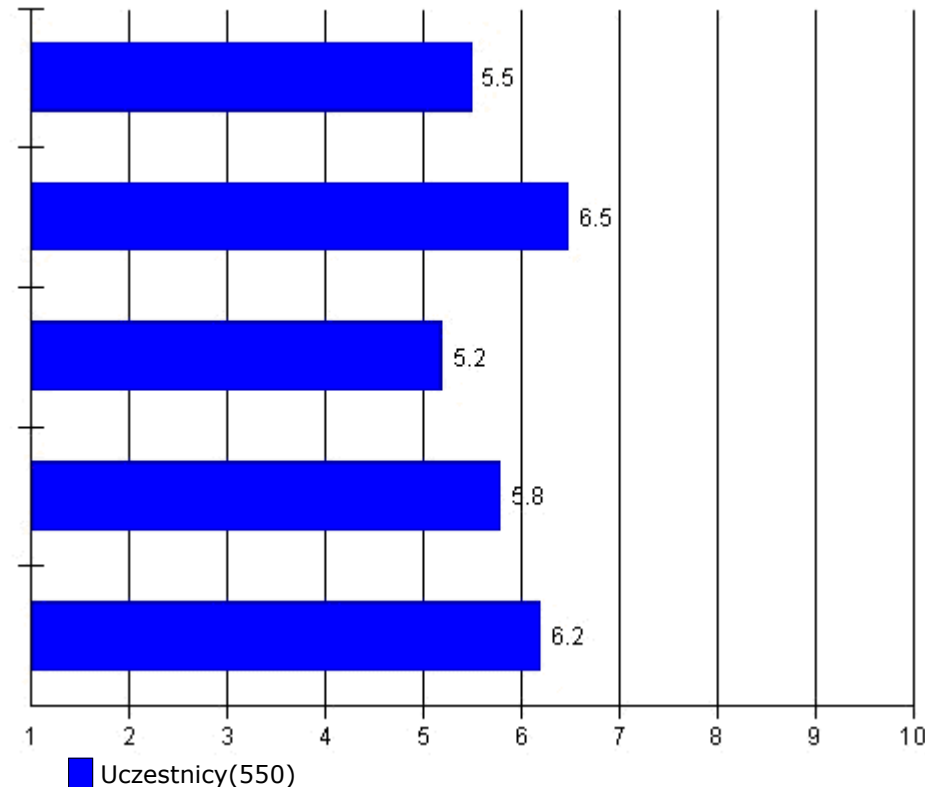
Wnioski wynikające z powyższych wyników:

Respondenci wskazali, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się dość dobrą znajomością oczekiwań swoich kluczowych klientów. Zaczęły też rozpoznawać własne "Generatory wartości", czyli kluczowe czynniki sukcesu, przyczyniające się do utrzymania klientów, oraz uzyskiwania z ich strony rekomendacji i referencji. Należałoby obecnie zmierzyć, poprzez stosowne badania klientów, na ile dobrze realizowane są owe czynniki w porównaniu z konkurencją, oraz ustalić sposoby wyróżnienia się danej marki na rynku. Polskie przedsiębiorstwa powinny również skoncentrować swoje wysiłki na tych klientach, którzy oceniają je najwyżej, gdyż to właśnie oni gotowi są je polecać innym. Ilość tego typu bardzo zadowolonych klientów bezpośrednio przyczynia się do długofalowego sukcesu rynkowego danej firmy, oraz jednocześnie jest tego sukcesu bardzo dobrym miernikiem.

2. Definiowanie doświadczeń klientów

- Niniejsze wyniki pokazują uśrednione oceny przydzielone przez wszystkich respondentów każdemu z pięciu poniższych stwierdzeń.

- Zadbaliśmy o partnerstwo pomiędzy działami marketingu, HR, działów operacyjnych itd., celem określenia i wdrożenia pożądaných doświadczeń klientów.
- Zdefiniowaliśmy cechy naszej marki (obietnicę marki), które wyróżniają ją w oczach naszych docelowych klientów.
- Określiiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka - klienci i opisaliśmy w jaki sposób realizujemy przyjętą obietnicę marki w tych punktach.
- Określiiliśmy jak usprawnić obsługę naszych klientów oraz procesy organizacyjne w celu realizacji naszej obietnicy marki w sposób zgodny z oczekiwaniami naszych kluczowych klientów.
- Sprecyzowaliśmy jakie zachowania pracowników naszej firmy umożliwią dostarczenie klientom pożądaných przez nich doświadczeń.



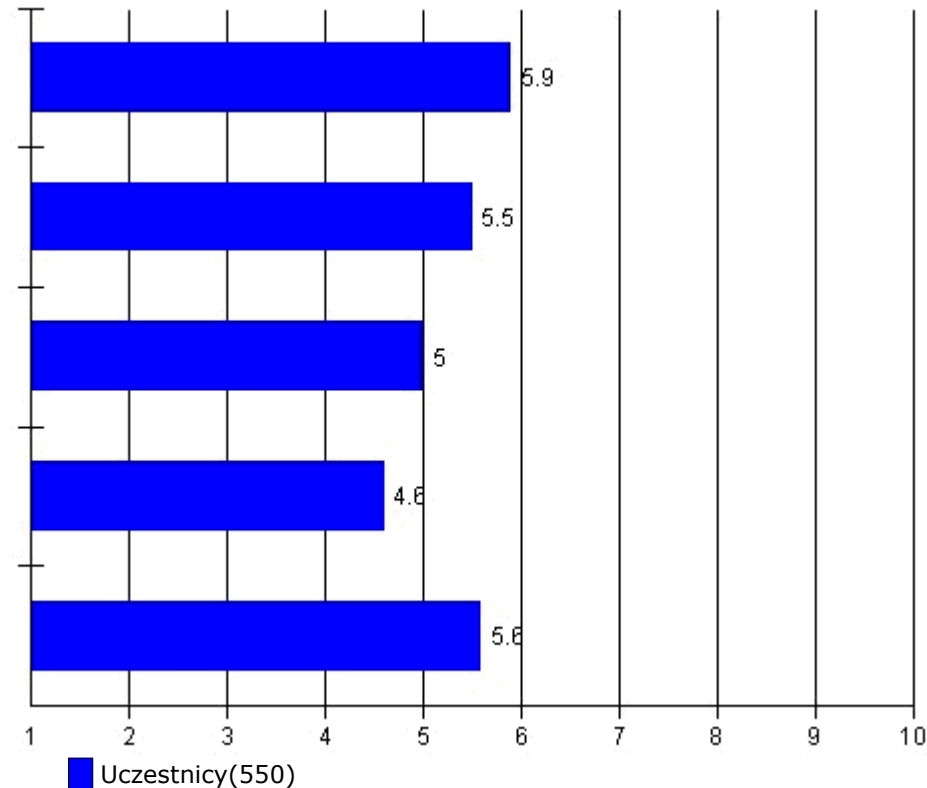
Wnioski wynikające z powyższych wyników:

W większości przedsiębiorstw dokonane są pewne postępy w zdefiniowaniu tego co obiecują one swoim klientom. Obietnice te należy jednak „ugruntować”, projektując odpowiednie doświadczenia klientów danego przedsiębiorstwa w każdym punkcie ich styku z marką. Pomoże to w realizacji składanych przez daną markę obietnic, co jest oczywiście kluczowe z perspektywy długofalowego wzrostu lojalności klientów, gdyż "marka, to obietnica, której trzeba dotrzymać". Przejście od ogólnych wartości danej marki do konkretnych, spójnych z marką zachowań pracowników stanowi dla większości organizacji największe wyzwanie. Nie dziwi więc bardzo słabe wyniki w tym obszarze. Stworzenie szczegółowej mapy wszystkich punktów styku z klientem pomaga w wyróżnieniu na tle konkurencji kreowanych przez dane przedsiębiorstwo doświadczeń klientów tak, aby jednocześnie doświadczenia te były zbieżne ze strategią oraz obietnicą marki. Dokument taki może być punktem wyjścia do stosownych procedur, systemów motywacyjnych, czy też komunikacji wewnętrznej, dotyczącej zmian w stronę pozyskania lojalności pożądaných klientów.

3. Dostarczanie klientom pożądanых doświadczeń

- Niniejsze wyniki pokazują uśrednione oceny przydzielone przez wszystkich respondentów każdemu z pięciu poniższych stwierdzeń.

11. Poprzez systematyczną komunikację, angażujemy pracowników wszystkich szczebli w proces budowania pożądanых doświadczeń klientów.
12. Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanых doświadczeń klientów.
13. Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanых doświadczeń klientów.
14. Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do założeń obietnicy marki.
15. Polityka personalna naszej firmy sprzyja realizacji przyjętej obietnicy marki.



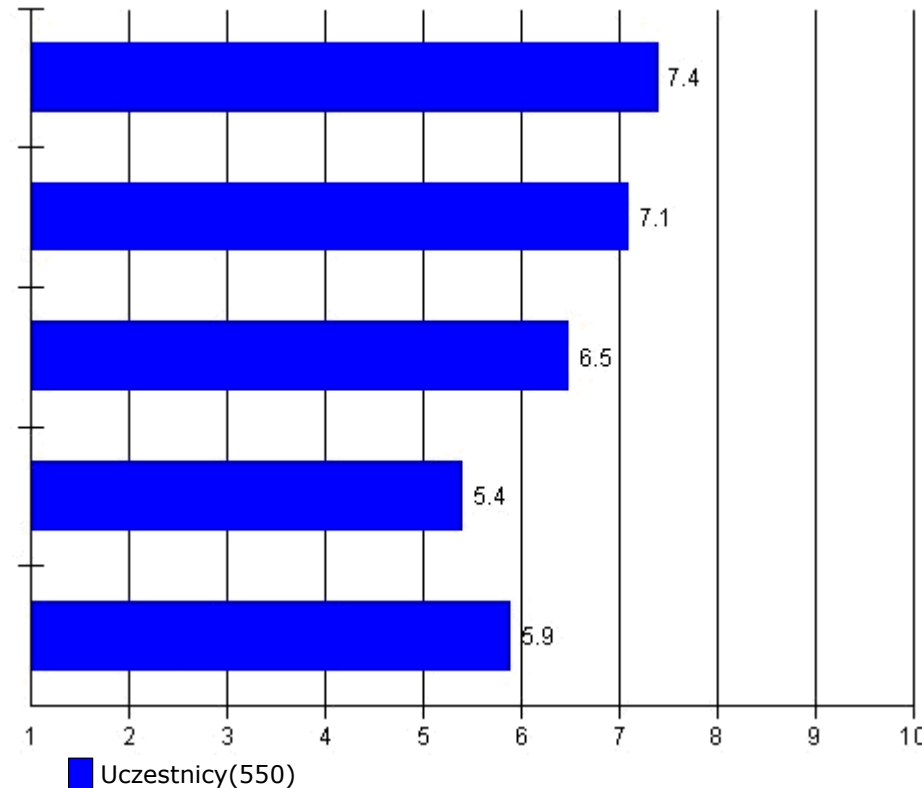
Wnioski wynikające z powyższych wyników:

Respondenci uznali, że menedżerowie i pracownicy polskich przedsiębiorstw są w dość przeciętnym stopniu świadomi obietnic marek składanych przez ich firmy klientom, oraz doświadczeń jakie mają być im zapewnione. Zasadniczo brakuje konkretnych mierników, dzięki którym można na bieżąco śledzić postępy w dostarczaniu klientom obiecaney wartości oraz ich percepcję danej firmy na tle konkurencji. Należy również skoncentrować uwagę na realizacji procesów szkoleniowych, mających na celu rozwinięcie umiejętności pomocnych we wdrażaniu strategii nastawionych na lojalność klientów. Powinny one oddziaływać na trzech poziomach: Głowy – wiedza o tym co należy zrobić i dlaczego jest to ważne, Serca – motywacja do działania, Rąk – posiadanie umiejętności umożliwiających zachowanie w pożądaný sposób. Do pierwszych dwóch aspektów odnosi się proces komunikacji wewnętrznej. Do trzeciego zaś, szkolenie odpowiednich umiejętności.

4. Przewodzenie w budowaniu doświadczeń klientów

- Niniejsze wyniki pokazują uśrednione oceny przydzielone przez wszystkich respondentów każdemu z pięciu poniższych stwierdzeń.

16. Kluczowi menedżerowie są przekonani, że budowanie coraz lepszych doświadczeń naszych klientów prowadzi do wzrostu dochodowości firmy.
17. Ścisłe kierownictwo firmy, poprzez swoje działania demonstruje silne przywiązanie do strategii budowania doświadczeń klientów.
18. Nasi menedżerowie podejmują decyzje, które są spójne z naszą strategią budowania doświadczeń klientów.
19. Nasi menedżerowie mierzą i monitorują jakość doświadczeń klientów firmy.
20. Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są odpowiednio nagradzani.



Wnioski wynikające z powyższych wyników:

Wg respondentów, większość polskich menedżerów dostrzega korelację doświadczeń klientów ich przedsiębiorstw z uzyskiwanymi przez nie dochodami. Niestety znacznie mniejsza ich część podejmuje w związku z tym stosowne działania. Najslabiej wygląda kwestia właściwego, systemowego pomiaru doświadczeń klientów. Potrzebą chwili dla polskich przedsiębiorstw jest wprowadzenie takich mierników oraz zaplanowanie i wdrożenie, spójnych z uzyskanymi tą drogą wynikami, systemów nagradzania i motywowania pracowników. Jeśli nie zostanie to zrobione, menedżerowie i pracownicy będą się koncentrować głównie na sprawach łatwiejszych dla siebie i o mniejszym znaczeniu z perspektywy strategii i zarządzania doświadczeniami klientów. Należy też zadbać, aby zarobki kierownictwa i pracowników były w znacznej mierze uzależnione od tego, na ile udaje się im realizować obietnicę marki oraz pożądane doświadczenia klientów. Nagradzając pracowników za ich starania, należy myśleć również w kategoriach pozafinansowych, korzystając przy tym z różnorodnych form okazywania uznania.

Podsumowanie rezultatów

Biorąc pod uwagę uzyskane i zaprezentowane na poprzednich stronach wyniki, oraz zakładając, że biorący udział w badaniu respondenci są reprezentatywni dla polskiego rynku i odzwierciedlają jego gotowość do zarządzania doświadczeniami klientów, oto jakie wnioski można wyprowadzić:

W licznych przedsiębiorstwach działających na polskim rynku zainicjowano już działania, które w swoich założeniach mają skutecznie przyczynić się do poprawy doświadczeń klientów. Ważne jest, aby działania te umieścić w konkretnych ramach, oraz aby doprowadzić do partnerskiej współpracy pomiędzy poszczególnymi funkcjami w danej organizacji (uwaga: jeśli Twoja firma jest średniej lub dużej wielkości korporacją, istnieje pewne niebezpieczeństwo nadmiernego przeciążenia i odwrócenia uwagi kierownictwa od spraw najważniejszych, przez różnorodne inicjatywy i działania poboczne, mogące konkurować o uwagę kierownictwa oraz o budżet). Znaczna część polskich przedsiębiorstw zaczyna dostrzegać pozytywne wyniki podejmowanych przez siebie inicjatyw, lecz mogą być one krótkofalowe ze względu na brak spójnych ram (stosownych, prostych i akceptowanych w firmie procesów, procedur i standardów), pozwalających na ich skuteczne, długofalowe wdrożenie. Największe niebezpieczeństwo wiąże się z zakomunikowaniem rynekowi, a szczególnie klientom, nowego kierunku działania, bez podjęcia skutecznych inicjatyw i wysiłków w stronę realizacji. W takich okolicznościach klienci nie odczuwają obiecaną im wartości, a pracownicy się demotywuja i proponowane im działania postrzegaja jako mało istotne lub krótkofalowe. Jednym ze skutecznych sposobów poradzenia sobie w takiej sytuacji jest opracowanie i wdrożenie precyzyjnego i prostego, oraz powszechnie dostępnego systemu mierników umożliwiających śledzenie postępów na bieżąco. Koncepcja CEM+, dzięki ułatwieniu spójności procesów, systemów zarządzania zasobami ludzkimi, szkoleniami, oraz systemami nagradzania wokół strategii budowania przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie kluczowych wartości istotnych z perspektywy klientów, pomaga w systematycznym rozwijaniu przedsiębiorstw.

Plan działań:

- Jakie działania podejmiesz w swojej firmie, zainspirowany wynikami niniejszego badania?

1. -

2. -

3. -

4. -

5. -

Załącznik 1 - tabela wyników

Numer
stwierdzenia

Wyniki (punkty od 1 do 10):

Brak zdania (0):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

1. Zrozumienie klientów

1	0.9%	1.8%	3.5%	2.5%	8.5%	6.9%	12.7%	19.5%	13.6%	28.0%	2.0%
2	0.5%	2.0%	1.3%	4.4%	8.7%	10.5%	20.4%	22.7%	15.1%	14.0%	0.4%
3	0.4%	1.6%	3.6%	4.9%	10.4%	14.4%	18.7%	19.5%	14.7%	10.9%	0.9%
4	1.5%	2.9%	7.5%	7.3%	14.7%	13.1%	17.6%	18.2%	7.8%	7.6%	1.8%
5	1.5%	2.0%	3.6%	5.6%	9.6%	15.6%	15.8%	19.6%	15.1%	9.3%	2.2%

1 Ogółem

1.0%	2.1%	3.9%	4.9%	10.4%	12.1%	17.0%	19.9%	13.3%	14.0%	1.5%
------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------

2. Definiowanie doświadczeń klientów

6	5.8%	8.0%	9.5%	8.0%	13.1%	12.2%	10.9%	9.3%	6.9%	6.0%	10.4%
7	3.6%	4.7%	7.1%	7.3%	9.8%	10.0%	12.0%	17.3%	12.2%	11.6%	4.4%
8	8.7%	8.9%	9.1%	9.3%	10.4%	11.3%	11.1%	9.8%	7.3%	3.5%	10.7%
9	4.5%	6.5%	9.6%	9.5%	11.1%	14.7%	13.3%	11.8%	8.9%	5.3%	4.7%
10	3.8%	5.5%	7.5%	6.7%	11.3%	13.5%	13.8%	15.6%	10.7%	8.5%	3.1%

2 Ogółem

5.3%	6.7%	8.6%	8.2%	11.1%	12.3%	12.2%	12.8%	9.2%	7.0%	6.7%
------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	------

Numer stwierdzenia	Wyniki (punkty od 1 do 10):										Brak zdania (0):
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

3. Dostarczanie klientom pożądaných doświadczeń

11	5.5%	7.1%	9.6%	7.8%	11.3%	11.1%	13.8%	15.5%	8.2%	7.8%	2.4%
12	9.1%	7.5%	8.5%	9.8%	11.1%	10.7%	11.3%	13.8%	6.4%	6.5%	5.3%
13	12.9%	11.3%	8.7%	6.0%	10.5%	9.8%	10.5%	9.5%	6.4%	5.5%	8.9%
14	17.6%	7.8%	9.8%	8.9%	8.5%	9.3%	6.9%	8.2%	5.1%	4.0%	13.8%
15	8.7%	5.5%	9.6%	8.7%	12.5%	9.3%	12.5%	9.1%	8.5%	7.8%	7.6%

3 Ogółem

10.8%	7.8%	9.2%	8.2%	10.8%	10.0%	11.0%	11.2%	6.9%	6.3%	7.6%
-------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	------

4. Przewodzenie w budowaniu doświadczeń klientów

16	3.3%	1.8%	3.6%	3.3%	5.8%	10.2%	12.2%	20.9%	15.5%	20.7%	2.7%
17	3.5%	2.4%	4.4%	4.7%	8.7%	8.7%	13.5%	16.7%	14.9%	18.0%	4.5%
18	4.0%	2.9%	5.3%	6.0%	10.9%	14.7%	13.8%	15.8%	12.9%	8.2%	5.5%
19	10.7%	8.7%	8.5%	6.9%	11.8%	11.6%	10.5%	10.2%	8.0%	6.9%	6.0%
20	8.5%	7.5%	7.5%	5.6%	10.2%	8.9%	12.7%	12.0%	7.5%	11.6%	8.0%

4 Ogółem

6.0%	4.7%	5.9%	5.3%	9.5%	10.8%	12.5%	15.1%	11.8%	13.1%	5.3%
------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	------

Podsumowanie wyników dla wszystkich stwierdzeń razem:

5.8%	5.3%	6.9%	6.7%	10.4%	11.3%	13.2%	14.8%	10.3%	10.1%	5.3%
------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------