

NARZĘDZIA MARKETINGOWE

Zarządzanie bez mierzenia?

Janusz Kamieński, Andrzej Łokaj 

Jak głosił nieżyjący już autorytet zarządzania Peter Drucker: „Aby móc czymś zarządzać, trzeba to coś mierzyć” (*What's measured, gets managed*). Trudno byłoby dziś znaleźć menedżera, który polemizowałby z tym twierdzeniem. W efekcie firmy do przesady wręcz mierzą twarde obszary biznesu, w których obraca się jednostkami policzalnymi – finanse, produkcję czy logistykę. Od niedawna również stosują mierniki w obszarach tradycyjnie uważanych za miękkie, jak zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing. Ich determinacja nie obejmuje jednak najbardziej ulotnych relacji biznesowych. Choć – jak wynika z badań – uważają, że warto budować coraz lepsze doświadczenia klientów, bo to podnosi zyski firmy, to niewielu zadaje sobie trud mierzenia przeżyć konsumentów.

Zarządzanie doświadczeniami klientów

O budowaniu doświadczeń klientów mówi się szeroko od końca lat dziewięćdziesiątych. Wtedy to ukazały się na świecie pierwsze artykuły i książki, w których wyłansowano koncepcję strategicznego zarządzania doświadczeniem klienta w zetknięciu z produktem, usługą lub firmą. Zakładała ona, że firmy powinny świadomie posługiwać się swoimi produktami i usługami, aby emocjonalnie angażować klientów i pozostawiać w nich niezapomniane wrażenia. Jak dowodzą, nie wystarczy usatysfakcjonować klienta, zaspokajając jego potrzeby, trzeba go zachwycić, bowiem tylko w ten sposób uzyskać można unikalną przewagę konkurencyjną

i zagwarantować sobie wyraźny wzrost zysków firmy. Na początku obecnego wieku przekonały się do tej koncepcji największe światowe koncerny, takie jak Virgin Airlines, HSBC, Nike, Amazon.com czy Cathay Pacific.

W Polsce koncepcja zarządzania doświadczeniami klientów jest jeszcze mało popularna. Jak to bywa z nowymi ideami, może to wynikać z jej nieznamośności, z niewiary w jej skuteczność, z niezrozumienia jej założeń, z braku potrzebnych doradców lub systemów. Aby przekonać się, która z tych przyczyn stoi na przeszkodzie przeszczepieniu do Polski uznanej i sprawdzonej na Zachodzie koncepcji marketingowej, firma Executive-Conversation wraz z redakcją *Harvard Business Review Polska* przeprowadziły badanie na 550 respondentach z polskich firm. Wyniki sondażu są zaskakujące.

Słyszeliśmy, jesteście przekonani i chcemy, ale...

Wśród 20 pytań zadanych respondentom 5 dotyczyło roli najwyższego kierownictwa w budowaniu unikatowych doświadczeń klientów. Z uzyskanych odpowiedzi można wysnuć nieco zaskakujący wniosek, że przyczyny małej popularności koncepcji w Polsce nie leżą po stronie menedżerów. Ci bowiem nie tylko „są przekonani, że budowanie coraz lepszych doświadczeń klientów prowadzi do wzrostu dochodowości firmy”, ale wręcz „poprzez swoje działania demonstrują silne przywiązanie do strategii budowania doświadczeń klientów”. Zaś decyzje, które podejmują, „są spójne z firmową strategią budowania doświadczeń klientów”. Stwierdzenia te uzyskały jedno z najwyższych not w całym badaniu (odpowiednio 7,4; 7,1 i 6,5 punktu na 10 możliwych).

Tym deklaracjom nie do końca jednak można dać wiarę. Wina za słabe wyniki polskich firm w dostarczaniu klientom unikatowych doświadczeń wydaje się jednak – przynajmniej częściowo – leżeć po stronie menedżerów. Uczestnicy badania wskazują bowiem, że najwyższe kierownictwo nie traktuje tej nowej dziedziny odpowiedzialności równie poważnie, jak innych dziedzin o strategicznym znaczeniu dla firmy. Doświadczenia klienta, raz


zaprojektowane, nie są na bieżąco monitorowane. Brakuje mierników. Potwierdzają to sami ankietowani, bardzo rzadko zgadzając się ze stwierdzeniami: „Nasi menedżerowie mierzą i monitorują jakość doświadczeń klientów firmy” i „Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu z założeniami obietnicy marki”. Oceny tych dwóch stwierdzeń należą do najniższych w całym badaniu (odpowiednio 5,4 i 4,6 punktu).

Mierzenie nie jest takie proste, jak się wydaje

Związek między brakiem mierników a słabymi wynikami polskich firm w dostarczaniu klientom ekscytujących doświadczeń wymaga oczywiście statystycznego potwierdzenia w ramach dodatkowych badań. W ankiecie nie sondowaliśmy bowiem ocen jakości przeżyć wśród samych konsumentów. Nasza hipoteza o słabych wynikach w zakresie zarządzania doświadczeniami klientów znajduje natomiast swoje pośrednie potwierdzenie w liście marek, które respondenci uznawali za wzorcowe na polskim rynku. Poproszeni o wskazanie polskich firm, które wyróżniają się w dostarczaniu klientom pożądaných doświadczeń, uczestnicy badania wymienili bowiem aż kilkadziesiąt różnych nazw. Zdecydowana większość z nich padła tylko raz. Oznacza to, że nie ma na polskim rynku lidera wśród firm zarządzających doświadczeniami klientów.

Co jednak ciekawe, spośród kilkunastu zaledwie firm, których nazwy powtórzyły się wielokrotnie (m.in. Dr Eris, mBank, Coffee Heaven i Empik), większość wdrożyła w swoją praktykę koncepcję zarządzania doświadczeniami i w jej ramach wykorzystuje rozbudowany system mierników, wsparty nowoczesną technologią. Przykładem jest sieć Empik, która stosuje podejście do mierzenia zwane bio-feedbackiem. Zgodnie z tą zapożyczoną z medycyny koncepcją firma mierzy określone elementy marki tak, by w razie potrzeby mogła w nie natychmiast ingerować. Jednym z monitorowanych w ten sposób wskaźników jest czas obsługi przy kasie, mierzony długością kolejek. Zanim dojdzie

do monitorowania, czas obsługi jest precyzyjnie analizowany. Dzięki systemowi informatycznemu, który rejestruje transakcje kasowe, analitycy firmy są w stanie przewidzieć, ile czynnych kas i ilu pracowników je obsługujących potrzebnych będzie w określone dni i godziny pracy salonu. Przygotowując prognozy obciążenia kasowego, wprowadzają do systemu dane o dodatkowych okolicznościach (na przykład święta), a które zazwyczaj powodują większe natężenie ruchu przy kasach. Efektem prognozowania są wytyczne dla każdego salonu co do liczby stanowisk i osób je obsługujących na poszczególne dni tygodnia i pory dnia. W przypadku, gdy prognozy obciążenia nieco odbiegną od rzeczywistości i w salonie powstanie jednak kolejka złożona z co najmniej trzech osób, natychmiast uruchamiane są dodatkowe kasy. Obowiązki kasjera przejmują dowolny pracownik salonu, niezależnie od szczebla i przypisanych mu zadań. Jest to możliwe, ponieważ wszyscy zostali przeszkoleni w obsłudze kasy. Niezależnie od tych działań prewencyjnych czas obsługi podczas zakupu jest na bieżąco monitorowany.

Jak widać z powyższego przykładu, mierzenie pożądaných doświadczeń klientów nie jest odosobnioną czynnością, tylko częścią większej całości. Wymaga powiązania wskaźników z systemami informatycznymi, kompetencjami analityków, procesami, szkoleniami, polityką kadrową i planami motywacyjnymi. Konieczna jest zatem współpraca wielu działów. Być może również dlatego mierzenie pozostaje piętą achillesową polskich firm. Temu, jak się jej pozbyć i skutecznie zaprojektować pożądanę doświadczenia klientów, poświęcony będzie artykuł Janusza Kamieńskiego i Shaina Smitha, który ukaże się w następnym wydaniu *Harvard Business Review Polska*. 

Janusz Kamieński (j.kamienski@e-c.com.pl) jest konsultantem polskiej firmy Executive-Conversation, specjalizującej się m.in. w projektowaniu doświadczeń klientów. **Andrzej Łokaj** (a.lokaj@harvard.pl) pracuje jako redaktor zarządzający w *Harvard Business Review Polska*.

Artykuł numer T0812D