

Wyczuć klienta

tekst: Jarosław Pawelec

Jak zapewnić sobie zdolność do produkcji najtańszym kosztem oraz najtańszą formę sprzedaży, czyli gotowość klientów do polecania nas innym.



Foto ©: Corbis/www.fotochannelis.com

Jako dyrektor operacyjny KING-SPAN Polska bardzo często jak mantrę słyszałem od swojego szefa na Europę: tnij koszty produkcji. W dobie kryzysu to oczywiście ruch rozsądny. Kosztów nie można jednak ciąć jak gałęzi, na której się siedzi. Trzeba to robić tak, aby nie tylko nie utracić własnej zdolno-

ści do zapewnienia kluczowym klientom pożądaných przez nich wartości, ale też, jak skuteczna dietetyczka, dobierać się do tłuszczyku obszarów nieproduktywności, którymi obrasta każda organizacja poza kryzysem. W ten właśnie sposób zapewnimy sobie zdolność do produkcji najtańszym kosztem, a jednocześnie najtańszą

formę sprzedaży, czyli gotowość klientów do polecania nas innym.

Marketing i rozwój

Spowolnienie gospodarcze ostatnich dwóch lat spowodowało, że wiele firm zostało zmuszonych do drastycznych wręcz redukcji kosztów w celu zachowania ►►

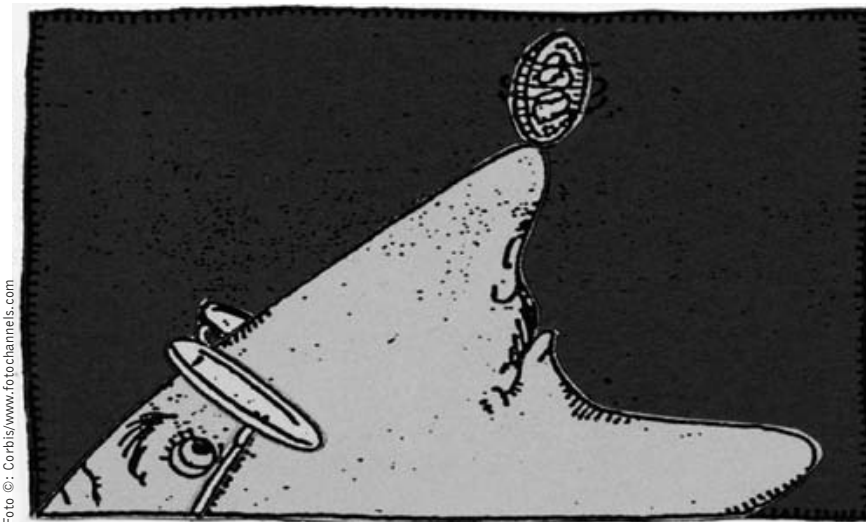


Foto ©: Corbis/www.fotochannels.com

► swej pozycji lub nawet utrzymania firmy na rynku. Niestety w wielu przypadkach najczęstszą formą cięcia była redukcja zatrudnienia, wycofanie się z wydatków związanych z marketingiem, a także szkoleniami pracowników. Tymczasem, jak pokazują badania przeprowadzone w 2010 przez Executive-Conversation, wraz z THINKTANK (532 respondentów z polskich przedsiębiorstw), cechą wyróżniającą firm o największym przyroście dochodowości w latach 2008 – 2010 r. jest: „Wdrożenie systemu szkoleń w celu wsparcia pracowników w budowaniu pożądaných doświadczeń klientów” (raport z tego badania – patrz link: http://www.e-c.com.pl/nasze_badania.php). Mamy tu zatem połączenie zarówno elementów marketingowych (doświadczenia klientów), jak i rozwojowych (szkolenia). Ewidentnie wygrywają te firmy, które potrafią zaplanować i zrealizować projekty pozwalające na umiejętne podejmowanie przez pracowników działań zmierzających do zapewnienia klientom pożądaných przez nich doświadczeń. A jak wiadomo pożądanę doświadczenia obejmują zarówno produkt, jak i obsługę, a także kwestie kosztowe, w efekcie stanowią całokształt emocji klientów płynących z kontaktów z daną marką/firmą.

Strategicznym elementem gry, w której główną wygraną jest nie tylko przetrwanie firmy w trudnych czasach, ale i wysoka dochodowość, jest utrzymanie sprzedaży na poziomie pozwalającym na kontynuowanie działalności operacyjnej lub jej dalszy rozwój. W tym miejscu powstaje pytanie o metody skutecznego dotarcia do konsumenta, który jest mniej skory do wydawania swoich pieniędzy, oraz przekonania go do nabycia właśnie naszego produktu. Przygotowanie odpowiedniej strategii i komunikacji marketingowej jest sposobem wydawałoby się najszybszym, a w razie posiadania odpowiedniego budżetu również najłatwiejszym do przeprowadzenia. Trudniej jednak wyrokować co do jego skuteczności bez przeprowadzenia odpowiednich badań, co również pociąga za sobą koszty. W razie powodzenia można powiedzieć o dobrze zainwestowanych pieniądzech, rodzi się jednak pytanie co do trwałości tej inwestycji. Jak długo należy inwestować w reklamę, aby przyniosła trwałe efekty? Czy można tak zainwestować środki, aby efekty dotyczyły całej palety towarów produkowanych przez naszą firmę?

Wyczuć klienta

Odpowiedzi należy szukać w wartości

oczekiwanej przez klienta, a wytwarzanej poprzez stosowne procesy. Idealnie byłoby doprowadzić do sytuacji, w której o jakości i wartości produktu mówi jego marka – marka, która gwarantuje zadowolenie klienta i dostarczenie mu poszukiwanych przez niego wartości. Otwiera się tu pole dla umiejętności zarządzania doświadczeniami klienta (customer experience management – CEM), metody, dzięki której w trwały sposób łączymy markę z doświadczeniem, jakie markę tę tworzy. Gruntowna znajomość pożądaných doświadczeń klientów stanowi podstawę do przeprowadzenia zmian w organizacji mających na celu skupienie wszystkich jej części składowych na działaniach służących spełnieniu obietnicy, jaką marka składa klientowi. Na poziomie operacyjnym i procesowym organizacja wdrażająca CEM doprowadza do sytuacji, w której każdy jej pracownik jest świadomy, jakie działania powinien podejmować w celu spełnienia tej obietnicy.

CEM pomaga firmie doprowadzić do sytuacji, w której najlepszym adwokatem marki jest sam klient – z jednej strony lojalny i przywiązany do firmy, z drugiej zaś gotowy do polecenia jej innym jako dobrego dostawcy, spełniającego oczekiwania i dostarczającego produkt najlepszej jakości. O ile CEM pomoże w opracowywaniu strategii marki, jej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej czy też zaprojektowania podstaw do zmiany organizacji w taki sposób, by obietnicę tę dostarczyć, to w kwestii optymalizacji procesów polecam sięgnąć do metod związanych z Lean Manufacturing. Metod dopasowanych do potrzeb, czy też wręcz uszytych dokładnie na miarę potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa.

Mądre optymalizowanie

Oczywiście wiadomo nie od dziś, że optymalizacja czy też restrukturyzacja najczęściej kojarzy się pracownikom wyłącznie

z cięciami kosztów i zwolnieniami, co negatywnie wpływa na poziom motywacji i współpracy przy wdrażaniu istotnych dla firmy projektów w życie. Ponadto wdrażanie elementów Lean Manufacturing często nie jest nośnym elementem marketingowym, jeśli użytym bez wsparcia. Dlatego też Lean Manufacturing, zwane ideą „mądrego” odchudzania organizacji produkcji, dla swojej skuteczności musi być bezwzględnie podporządkowane obietnicy marki. Jeśli marka obiecuje najniższą cenę, to trzeba ciąć do bólu, albo przenieść produkcję do Chin. Jeśli zaś obiecuje wyjątkową jakość i unikalną wartość, to produkcja ma tę jakość i wartość wytworzyć. Dlatego też podczas wdrażania zasad Lean Manufacturing warto opierać się na koncepcji CEM. Poprzez połączenie jej z zastosowaniem takich elementów Lean jak np. 5S, TPM, TQM czy KAI ZEN uzyskujemy wiele korzyści:

- ▶ Trwałość wdrażanych zmian (spójne działania na poziomie strategii, procesów i ludzi).
- ▶ Zaangażowanie pracowników (widzą sens podejmowanych przez siebie wysiłków – tu ogromna rola komunikacji).
- ▶ Konkretny efekt biznesowy (Lean Manufacturing wdrażane nie dlatego, że „dobre firmy to robią”, lecz dlatego, że poprzez zastosowanie CEM gramy do bramki jak najsprawniejszego generowania pożądanego przez klientów doświadczeń).

Większość współczesnych marketerów popełnia zasadniczy błąd, polegający na działaniu wstak. Prosto z badań klientów kierują swoje działania w stronę komunikacji marketingowej. Za szybko! Za wcześnie! Najpierw trzeba odrobić swoją lekcję w postaci dokładnego zaprojektowania zmian w organizacji, które pozwolą na wygenerowanie doświadczeń klientów wynikających z odkrycia, za co chcą płacić kluczowi klienci.

Zawsze tylko prawda!

Omawiane przez nas procesy – projektowania doświadczeń klientów oraz koncentrowania się na wysokim poziomie produktywności – są ze sobą, dokładnie jak Yin i Yang, nierozdzielnie związane. Kto o tym zapomni – natychmiast zbiera z rynku baty. Jeszcze kilka lat temu prezes Toyota Motors, Fujio Cho z lubością mawiał: „We Get brilliant results from average people mangling brilliant processes. Our competitors get average results from brilliant people working around broken processes. When they get in trouble, they hire even more brilliant people. We are going to win” (w wolnym tłumaczeniu: „Doskonałe rezultaty osiągamy, pozwalając ludziom o przeciętnych kwalifikacjach pracować w ramach doskonałych procesów. Nasi konkurenci osiągają przeciętne rezultaty, gdyż pozwalają doskonałym ludziom działać w ramach przeciętnych procesów”). Prawda tego stwierdzenia jest o tyle bezsprzeczna, że o sile marki Toyota stanowi to, co klienci sądzili przez dziesięciolecie o jej produktach, o ich trwałości i niezawodności, a nie o – wcale nie odbiegającej od konkurencji – jakości i ilości reklam i spotów. Czy Toyota zdobyła swoją reputację znacznie większą niż konkurencja ilością i jakością reklam? Nie!

Czy natomiast przyczyny poważnego nadzarpnięcia reputacji Toyoty w ostatnich latach leżały po stronie ograniczenia lub słabej jakości reklam bądź spotów? Również nie! Przyczyną były poważne wpadki jakościowe (miliony samochodów wymagające napraw). Toyota stanowi w ostatnim czasie przykład totalnie nieudanego połączenia „cięcia” w procesach ze spektakularnym dostarczeniem kiepskich doświadczeń klientom. Za te negatywne doświadczenia klientów płaci ona spadkiem sprzedaży i zaufania do marki. Spektakularne kłopoty Toyoty są znakomitym przykładem na to, że doskonałość w realizacji procesów przy jedno-

czesnym dostarczeniu klientom negatywnych doświadczeń skutkuje potężnymi stratami w percepcji marki, zburzeniem budowanego przez lata zaufania do marki i produktów firmy, a w konsekwencji utratą lojalności klientów. Konieczność zapewnienia efektywności biznesowej współczesnych przedsiębiorstw oznacza konieczność utrzymania harmonii i równowagi pomiędzy tworzeniem i dostarczaniem wartości klientom. Dotyczy to w równym stopniu produkcji, jak marketingu. Jak to, z właściwym sobie poczuciem humoru, stwierdził guru od marketingu marki Joe Marconi: „Od czasu do czasu nawet najmniej błyskotliwi praktycy marketingu przypominają sobie, że bez względu na nazwę marki czy też wspaniałość kampanii reklamowych, do odniesienia prawdziwego sukcesu ciągle konieczny jest dobry produkt”.

Podsumowując, warto zauważyć, że lata 2009 – 2010 pokazały, że wiele przedsiębiorstw przeżywało ogromne kryzysy, aż do upadłości włącznie. Działo się tak, gdyż firmy te dostały się pod karzące ostrza podwójnej gilotyny: niezdolności do dostarczania klientom stosownych wartości (doświadczeń, które cenią) oraz niewystarczającej produktywności i jakości. Odpowiedzią na te wyzwania jest połączenie koncepcji CEM z zasadami Lean Manufacturing. Tylko nieliczne firmy potrafią skoncentrować się i na jednym, i drugim kierunku działań równocześnie. Niemniej to właśnie one wygrywają. ■

Jarosław Pawelec, konsultant
w Executive-Conversation.
info@executive-conversation.pl