

Zaprojektuj doświadczenia swojego klienta

rozmowa „Biznes Inspiracji”

Agnieszka Kamińska [Persona Global] i Janusz Kamiński [Executive Conversation]

Coraz więcej firm na świecie świadomie zarządza oczekiwaniami klientów, zamiast zostawiać relacje z nimi przypadkowi. Różne narzędzia, w tym technologiczne, pozwalają dziś dokładnie zaprojektować różne „punkty kontaktu” z klientem. Ale o korzyściach CEM (customer experience management, zarządzania doświadczeniem klientów) warto pamiętać nie tylko dzisiaj, gdy silna relacja z klientem jest gwarantem stabilnego biznesu.

czy wiesz że...

- 5% poprawy retencji (odchodzenia) klientów może poprawić nawet o 25% zyski firmy?
- serwis ma unikalne możliwości kreowania zachwyty klienta: nawet w czasach trudnego rynku 50% klientów chce płacić więcej za lepszą obsługę

Gdy trudniej zdobywa się nowych klientów, uwaga firm najczęściej koncentruje się na dotychczasowych. Niestety, wiele z nich dopiero wówczas odkrywa, że ma klientów – i że są oni niezadowoleni, bo do tej pory ich potrzeby były zaniedbywane lub wręcz ignorowane. O tym, czym jest „zarządzanie doświadczeniami klienta” i jak zadbać o to, by relacje z stałymi klientami stały się źródłem siły firmy, rozmawiamy w „Biznes Inspiracjach” z Januszem Kamińskim (Executive-Conversation) i Agnieszką Polską-Kamińską (Persona Global Polska), ekspertami w zakresie budowania i mierzenia relacji z klientami oraz projektowania systemów relacyjnych, a także zarządzania i przywództwa.

✓ **Czy są polskie firmy, które wyjątkowo dobrze budują relacje ze swoimi klientami, których obietnice składane klientom są dobrze i spójnie zaspokajane?**

JK: Dla mnie taka firmą są Hotele Spa dr Irena Eris. Mają jasną obietnicę marki: Luksus wśród Natury. I pracują na to, by tę obietnicę dostarczyć. Jest luksus i jest „wśród natury”. W tej firmie wszystkie działania i punkty kontaktu z klientem są nastawione na to, by ta obietnica została spójnie i konsekwentnie zrealizowana. Każda ich akcja i każde działanie pracownika hotelu stara się zapewnić klientowi takie doświadczenia. I tak dzieje się w całej sieci, więc nie jest to kwestia jednej placówki, uprzejmości jednego pracownika, ale procedury i kultury organizacyjnej, która wszędzie działa tak samo i pozwala zapewnić klientowi te same, dobre wrażenia. Ta firma nauczyła się zarządzać doświadczeniami swoich klientów. Inny przykład to Empik. Wiem, jakich doświadczeń się tam spodziewać. Empik potrafi zarządzać doświadczeniami klientów z różnych generacji i o różnych potrzebach. Dobre doświadczenia i dobrą ofertę mają dla mnie, dla moich rodziców i dla moich dzieci. Empik nie zostawia doświadczeń klienta przypadkowi, on nad tym pracuje, stwarza je.

✓ **zywiście trzeba nimi zarządzać? Do tej pory uważaliśmy, że wystarczy mieć klienta, a gdy ma się z nim jeszcze relacje, to już w ogóle bardzo dobrze.**

JK: Każda marka, firma, brand i człowiek kreuje określone doświadczenia. Ludzie w relacjach z nami odbierają i budują określone emocje. Tak jest też z markami i firmami. Doświadczenie, które dostarczamy



Agnieszka Polska-Kamieńska jest szefem firmy Persona Global Polska. Prowadzi konsultacje i warsztaty strategiczno organizacyjne, diagnozy organizacyjne, grupowe i indywidualne, z wykorzystaniem narzędzi opracowanych przez Executive-Conversation Polska lub PersonaGlobal.



Janusz Kamieński konsultant firmy doradczej Executive -Conversation Polska, specjalizuje się m.in. we wdrażaniu procesów zarządzania doświadczeniami klientów.

20%
szefów firm zbadanych w 2008 roku przez Executive-Conversation deklaruje, że będzie wprowadzać systemy zarządzania relacjami z klientami

[www.executive-conversation.pl]

swoim klientom, codziennie, przez każdą transakcję, pośredni lub bezpośredni kontakt buduje wartość firmy lub ją niszczy. Koncepcja „zarządzania doświadczeniami klienta” mówi o tym, że trzeba analizować całość doświadczeń klienta w kontaktach z nami – oraz zarządzać nimi i projektować je. Jeśli chcemy mieć dużo lojalnych i dochodowych klientów, to byłoby dobrze, aby przedsiębiorstwa potrafiły zarządzać całością wrażeń, jakie dostarczają swoim wysokochodowym klientom. Lepiej nie zostawiać tego przypadkowi.

✓ A firmy zostawiają tak ważną sferę jak zarządzanie relacjami z klientem przypadkowi?

APK: Bardzo często tak. Zdecydowana większość firm najczęściej nie wie, którzy klienci są najbardziej dochodowi. Dział marketingu może powiedzieć dużo o tym, jak generalnie wyglądają badania satysfakcji klientów, w tym potencjalnych, jak wysoki jest churn (rezygnacja z usług lub przejście do konkurencji). Ale nie mierzy się najważniejszego: którzy dokładnie klienci są dochodowi lub niedochodowi, czego dokładnie chce każdy segment. A wiedza, kto jest najlepszym

Nie szukajmy odpowiedzi na pytanie, czym klient był usatysfakcjonowany wczoraj, ale czego oczekuje od nas jutro. Stawiając takie pytania, firma uczy się tworzyć innowacyjną wartość dla klienta.

klientem, co ten klient najbardziej ceni i jak mu to zapewnić ma bardzo konkretny wymiar. Szczególnie dziś, bo pozwala skoncentrować się na tych klientach, którzy są źródłem zysków.

JK: Zdumiewające, ale wiele firm po prostu nie wie, co w ich ofercie, sposobie obsługi, kontaktach z klientem „nie pasuje” klientowi i jak to poprawić. Wymyślają różne promocje, akcje, działania – najczęściej oparte na potocznej wiedzy i tym, co robią inni. Mało komu przychodzi do głowy, żeby klienta o to regularnie pytać.

✓ Co ma zrobić firma, aby jej relacje z klientami były lepsze? Od czego zacząć?

JK: Od pytania klientów. Kluczem jest jednak to, o co pytamy. Badania satysfakcji nie są miarodajne – podobnie jak wyniki finansowe uzyskane za jakiś okres mówią nam tyle, jak firma była oceniana w przeszłości. Ta wiedza jest nie do końca wartościowa. Nie pozwala bowiem odpowiedzieć na pytanie, co zrobić, by ta satysfakcja była większa. Istnieją już rozbudowane metodologie CEM, pozwalające pytać klientów, jakie są ich marzenia i oczekiwania dotyczące przyszłych, pożądanych relacji z firmą. Poszukując odpowiedzi na te pytania, firma uczy się tworzyć innowacyjną wartość.

✓ Jakie znaczenie dla kompleksowego zarządzania doświadczeniem z klientami ma rozwój technologii?

JK: Technologie dużo zmieniają, bo pojawiają się nowe kanały dostępu i relacji, które można twórczo wykorzystać w tworzeniu wrażeń klienta. Wiele zachowań klienta migruje do automatycznych kontaktów i uproszczonych relacji. Tu kryje się olbrzymi potencjał, który firmy dopiero zaczęły testować. Namawiałbym do sprawdzania wszystkich możliwości technologicznych do tworzenia efektywnych relacji z klientami. Przestrzegam tylko przed bezkrytycznym wdrażaniem dużych rozwiązań przed wcześniejszym przetestowaniem ich pod kątem tego, w jaki sposób tworzą wartość dla klientów. Według przeprowadzanych kilka lat temu w USA badań w 55% firm, w których wdrożono CRM, straciło klientów. Powód? Nikt nie zbadał, jakie są doświadczenia klientów z używania tych systemów. Potencjał

nowych technologii w relacjach z klientem jest często niszczony przez zignorowanie potrzeb klienta, które ta technologia może zaspokoić.

APK: Podam przykład banku First Direct, należącego obecnie do HSBC, najczęściej rekomendowanego przez klientów banku w Wielkiej Brytanii. Od 1998 r. to bank przodujący w bankowości internetowej i telefonicznej, uzyskujący niezmiennie, od lat, nagrody za znakomitą obsługę klienta. Technologia jest w centrum jego modelu biznesowego, a call-center First Direct to jeden z najlepszych call-centers na świecie. Bank ten najpierw zrobił badania, czego klient bankowości oczekiwałby w przyszłości. Badano marzenia i to, jak klienci wyobrażają sobie korzystanie ze swoich pieniędzy, co pozwoliło znaleźć wiele twórczych odpowiedzi i zbudować bank wyróżniający się pozytywnymi doświadczeniami klientów.

✓ Rozwój technologii powoduje, że wiele kontaktów z klientem ulega automatyzacji. Czy samoobsługa i automatyczne systemy to przyszłość relacji z klientami?

JK: Jest to na pewno jedna ze strategii działania. Produkty są coraz bardziej zbliżone do siebie pod względem cech, a marketing jest coraz bardziej agresywny. Zatem samoobsługa i szybkie, proste relacje mogą być jednym ze sposobów wyróżnienia. To strategia upraszczania i szybkości, stosowana np. przez takie firmy jak IKEA i tanie linie lotnicze, w których relacja z klientem jest mniej istotna. One wszystkie nie byłyby możliwe bez upraszczającej technologii.

APK: Inne firmy wybierają wyróżnianie się jakością relacji z klientami. Dlatego obok tanich linii lotniczych mamy takie, które stawiają na serwis i gościnności, które szczególnie dbają o zaplanowanie doświadczeń. Badania pokazują, że nawet w trudnych czasach 50% klientów chce płacić więcej za lepszą obsługę. W liniach Virgin bardzo dokładnie przeanalizowano doświadczenia klienta związane z całym procesem podróży lotniczej, starając się wyeliminować te punkty, które są źródłem złych doświadczeń i gorszego samopoczucia pasażera. Doświadczenia klienta zostały tu zanalizowane i zaplanowane. Ważne, żeby

Jak skuteczniej zarządzać doświadczeniami klientów ?

1. Dowiedz się, kto jest Twoim najbardziej wartościowym klientem.
2. Odkryj, jakie są marzenia i oczekiwania Twoich klientów.
3. Zaprojektuj, jakie powinny być ich doświadczenia
4. Włącz do tego procesu wszystkie działy biznesowe, HR oraz marketing.
5. Do doskonałej obsługi przekonaj najpierw pracowników, a dopiero potem klientów
6. Mierz i nagradzaj te zachowania, które sprzyjają pożądanym doświadczeniom klientów.
7. Mierz raczej doświadczenia klienta niż jego satysfakcję.



55%

firm w USA, w których kilka lat temu wdrożono system CRM odnotowało odpływ klientów. Powód? Nikt nie zapytał klientów o ich potrzeby przed projektowaniem CRM.

w swoich strategiach być konsekwentnym. Nie można być wszystkim po trochu: dobrym produktowo, rozsądnym cenowo i w dodatku blisko klienta.

JK: Innym przykładem na wykorzystanie nowoczesnych technologii w firmach, których strategia wyróżnienia na rynku polega na bliskości z klientami, mogą być np. systemy zastosowane w sieciach prestiżowych hoteli, w których przechowywane są informacje o przyzwyczajeniach i upodobaniach kluczowych klientów. Pracownicy zarówno recepcji, jak i call-center mają natychmiastowy dostęp do całej historii relacji z klientami, dzięki czemu mogą podejść indywidualnie do jego potrzeb.

Na koniec jedna przestroga, która dotyczy zarządzania ludźmi. Większość przedstawicieli zarządów firm naszych klientów, pytanych o najistotniejszy cel działania ich przedsiębiorstw, odpowiada: zapewnienie zyskowności inwestorom. Inni mówią o dostarczeniu wartości klientom. Nikt nie wspomina o pracownikach. Tymczasem śmiem twierdzić, że właśnie nadmierna koncentracja firm na zaspokojeniu interesariuszy i brak zdrowej proporcji w kreowaniu wartości również dla klientów, pracowników, a nawet dostawców, leżały u podstaw obecnego kryzysu finansowego. Wartość dla klienta tworzą pracownicy. Jeśli nie zadamy o ich satysfakcję i energię, nie będziemy w stanie zapewnić klientowi dobrych doświadczeń, co z kolei wpłynie ujemnie na zdolność do tworzenia zysków.

APK: To szczególnie ważne dzisiaj, gdy relacje z personelem i atmosfera w firmie schodzi na drugi plan. Sytuacja rodzi dziś pokusę, by ciąć koszty, które cięć jest łatwo. Ale sztuka polega na tym, by zmniejszyć koszty tak, by nie wpłynęło to na zdolność firmy do dostarczania klientowi pożądaných przez niego wartości. Przy okazji, trzeba uważać, by nie wzmacniać frustracji pracowników, bo grozi to przyrostem sfrustrowanych klientów, a w konsekwencji spadkiem zysków.

3 LATA gwarancji BEZ APELACJI



PRZYSZŁOŚĆ TWOJEGO BIZNESU DRUKUJE SIĘ SOLIDNIE. Z GWARANCJĄ NA TRZY LATA.

WHAT DO YOU HAVE TO SAY?

Więcej urządzeń: www.hp.pl/3lata
Znajdź najbliższego Partnera HP: www.hp.pl/kup

2008 Preferred Partner



© 2008 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Wszelkie prawa zastrzeżone.
* HP Care Pack – rozszerzenie usług serwisowych do 3 lat (warunki różne w zależności od produktu).