

Każdy kontakt z produktem lub usługą jest dla klienta doświadczeniem. Krótkie wrażenie może wyrobić opinię o firmie i zdecydować o jej być albo nie być – dlatego organizacje coraz częściej zarządzają doświadczeniami swoich klientów. Dzięki temu zwiększają ich lojalność, a w konsekwencji – dochody.

|||||

# ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW: GRA O LOJALNOŚĆ I ZAUFANIE

|||||





## Waszyngton,

nie-dzielne popołudnie. Do kelnera stojącego w drzwiach restauracji podchodzi zadowolony klient lokalu. – Gdzie jest najbliższy sklep obuwniczy? – pyta z niepokojem, pokazując swoje urwane sznurowadło. Kelner nie ignoruje go, nie tłumaczy, gdzie jest supermarket, ale schyla się, odwiązuje własne sznurowadło i podaje klientowi. Co dzieje się później? Gość, któremu pomógł kelner, w następny weekend przyjeżdża do tej samej restauracji z rodziną, opowiada o swojej przygodzie znajomym. Jeden z nich opisuje historię w książce dotyczącej relacji z klientami. Właśnie w ten sposób waszyngtoński lokal Red Lobster stał się znany na całym świecie.

### DOŚWIADCZENIE:

#### NASZA MIARA

**ZADOWOLENIA** Gdyby to nas spotkało podobne doświadczenie, na pewno na długo zachowalibyśmy je w pamięci. Dlatego firmy badają doświadczenia swych klientów, starają się je projektować i zarządzać nimi. To nie znaczy, że firmy muszą zachwycać na każdym kroku i zawsze dostarczać usługi na najwyższym poziomie. Każda powinna natomiast zaoferować klientowi odpowiednie doświadczenie, czyli takie, jakiego ten pragnie.

Doświadczenia ludzi, którzy chcą oferty minimalistycznej (np. tanie przeloty czy mielonka z dyskontu) są przecież zupełnie inne niż gości luksusowego hotelu i trzeba zaprojektować je inaczej.

Jeśli firma tego nie zrobi i nie zacznie nimi zarządzać, skończy źle – oferując zbyt dużą lub zbyt małą wartość swym odbiorcom.

W podejściu *Customer Experience Management* (CEM) relacje firmy z klientem są postrzegane jako proces, który składa się z wielu punktów kontaktu. To momenty, w których klient styka się z firmą i jej pracownikami. Te punkty są w miarę stałe (np. pierwsza wizyta kontrahenta, moment zakupu lub odbioru usługi, moment zapłaty za nią), to tam klient doświadcza określonych emocji: zadowolenia, rozczarowania, czasem rozżalenia. Firmy zarządzają tymi emocjami po to, by łatwiej odpowiadać na prawdziwe potrzeby swoich odbiorców i dzięki temu zwiększać swoje zyski. Efekty takiego zarządzania bywają zaskakujące.

## GŁÓWNA MYŚL

- **Klienci postrzegają** kontakty z firmą jako doświadczenie.
- **Niewiele firm** potrafi jednak świadomie zaprojektować doświadczenia klientów i zarządzać nimi.
- **Zarządzanie doświadczeniami** klientów (*customer experience management*) pomaga w zwiększaniu lojalności i zysków.

Przykład? Linia lotnicza Virgin uważnie przyjrzała się doświadczeniom podróży z klasy biznes. Okazało się, że dostarczana przez nią usługa (np. przelot samolotem z Londynu do Nowego Jorku) jest tylko jednym z elementów szerszego doświadczenia odbiorcy, czyli podróży.

Całe doświadczenie składa się zaś z zakupu biletu, dojazdu na lotnisko, procedury *check-in*, przejścia przez bramki ochrony (często w długiej kolejce), drobiazgowej kontroli, wejścia do samolotu, przelotu, wreszcie lądowania i odprawy w porcie docelowym. Okazało się, że dla pasażerów najmniej stresujący jest sam lot, a jeśli byli niezadowoleni z usługi oferowanej przez Virgin, to przede wszystkim z powodu... długich kolejek do odprawy paszportowej. Linia nie miała wpływu na tempo pracy oficerów imigracyjnych, ale pasażerom nie przeszkadzało to oceniać jej usługi przez pryzmat doświadczenia przy okienku paszportowym. Virgin w porę zorientowała się, że „ścieżka doświadczeń” jej klientów jest dłuższa niż sam lot i postanowiła zatroszczyć się o pasażerów biznesowych. W tym celu zaprojektowała bezstresowe i szybkie przejście przez odprawę paszportową dla swych klientów: dziś nie muszą czekać w kolejce. To spowodowało, że wyżej oceniają usługi linii, choć jakość samego lotu pozostała na niezmiennym poziomie. Virgin Atlantic Airlines w ten prosty sposób odebrała prymat British Airways w przewozie pasażerów klasy biznes na trasach przez Atlantyk.

W podobny sposób można rozłożyć na „segmenty” proces dostarczania każdego produktu lub usługi. Na tym właśnie polega świadome zarządzanie doświadczeniami klientów: nie jest dziełem przypadku, wynika z działań celowo podejmowanych przez organizację. A jeśli firma potrafi w sposób spójny i systematyczny generować pozytywne emocje swoich dochodowych klientów, może liczyć z ich strony na premię w postaci gotowości do ponownego zakupu jej produktów oraz – co nie mniej ważne – rekomendowania usług innym osobom.

## CZYM JEST ZDOLNOŚĆ DO ZARZĄDZANIA

**DOŚWIADCZENIAMI KLIENTÓW?** Doświadczenia klientów są kształtowane w znacznym stopniu przez werbalne i niewerbalne obietnice, jakie składa im firma-dostawca usługi lub produktu. Dla zarządzania doświadczeniami klienta kluczowe jest więc, by przepaść pomiędzy „obietnicą marki” (czyli tym, co klient sobie wyobraża i na co czeka

po komunikacie marketingowym, który odebrał) a jego prawdziwym doświadczeniem (czyli tym, jakie odniósł wrażenia) nie była zbyt wielka. W przeprowadzonym przez naszą firmę w 2008 r. badaniu<sup>1</sup> Dr Irena Eris została uznana za jedną z marek, które według respondentów potrafią dobrze taką obietnicę spełniać.

Firmy skupione wokół tej marki podchodzą do budowania relacji z klientami w sposób systemowy. Doświadczyłem tego osobiście, gdy latem 2008 r. odwiedziłem z rodziną jeden z hoteli SPA Dr Irena Eris. Od razu wyjaśniłem recepcjonistce, że nie chcemy korzystać z usług hotelu, ale go obejrzyć. To jej nie zniechęciło: oprowadziła nas po całym obiekcie, opowiedziała o wszystkich urokach „luksusu wśród natury”, czyli o tym, co obiecuje klientom Hotel Spa Dr Irena Eris. To podejście zrobiło na mnie tak dobre wrażenie, że w tym właśnie hotelu urządziliśmy spotkanie planistyczno-integracyjne naszej firmy.

Zarządzanie doświadczeniami klientów to nie to samo, co dobra obsługa klientów, to znacznie więcej. Zdolność do zarządzania doświadczeniami klientów dotyczy sposobu funkcjonowania całej organizacji, obejmuje strategię, procesy, produkty i sposób ich dostarczenia, zachowania ludzi i wspierające ich systemy. Dlatego podczas gdy obsługa klienta jest najczęściej związana z poziomem taktycznym działania firmy, zarządzanie doświadczeniami dotyczy strategii.

Spa Dr Irena Eris konsekwentnie realizuje swą obietnicę w każdej chwili, gdy klient ma z nimi kontakt. Od momentu gdy, dokonuję rezerwacji, przez chwilę, kiedy jestem witany w hotelu, gdy w nim przebywam i korzystam z usług Spa, jem śniadanie, gdy się wymeldowuję. Pracownicy są skoncentrowani na tym, by zapewnić mi pobyt w luksusie, pośród natury przez cały czas – nie tylko spełniając moje oczekiwania jako klienta, ale wykraczając poza nie. Potrafią to tylko nieliczne firmy.

## POZYTYWNE DOŚWIADCZENIA,

**CZYLI CZYSTY ZYSK** Dlaczego warto zająć się doświadczeniami klientów? Dla wzbudzenia ich lojalności.

Firma Satmetrix Systems w 2001 r. przeprowadziła badanie współczynnika P/E (cena/dochód) firm. Okazało się, że w organizacjach, które mają ponadprzeciętny współczynnik lojalności klientów, P/E jest ponad dwukrotnie wyższy niż u konkurencji.

1. Pierwsze w Polsce badania gotowości polskiego rynku do zarządzania doświadczeniami klientów – przeprowadzone przez Executive-Conversation, Harvard Business Review Polska i Shauna Smitha – w 2008 r. Wyniki badania są dostępne na stronie: [http://www.e-c.com.pl/nasze\\_badania.php](http://www.e-c.com.pl/nasze_badania.php).

Z kolei badania Montgomery i Accenture przeprowadzone w tym samym okresie wykazały, że doskonałe zarządzanie relacjami z klientem powoduje wzrost zyskowności przedsiębiorstwa o połowę w porównaniu do konkurencji. Natomiast firmy, które potrafią dostarczać klientom pozytywnych doświadczeń, cieszą się o jedną trzecią wyższą lojalnością klientów od swych konkurentów.

Planowanie i dostarczanie wyjątkowych doświadczeń klientom nie jest łatwe. Większość przedsiębiorstw analizuje bowiem wskaźniki wsteczne, które pokazują obraz firmy z przeszłości. Dotyczy to np. wskaźników finansowych, a także badań lojalności i satysfakcji klientów. To ważne dane, ale nie pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co zrobić, by satysfakcja była większa. Firmy najczęściej nie wiedzą, kto jest ich najlepszym klientem, nie wiedzą, co najbardziej ceni i jak mu to zapewnić. Marząc o wiernych kupujących, wprowadzają programy lojalnościowe i relacyjne, najczęściej oparte na potocznej wiedzy, niedostosowane do prawdziwych potrzeb klientów. W rezultacie nie osiągają zamierzonych efektów.



Zarządzanie doświadczeniami klienta nie jest dziełem przypadku, ale wynika z działań świadomie podejmowanych przez organizację.



Zarządzania doświadczeniami nie da się wprowadzić jedną decyzją. Tak jak płynącego z rejsową prędkością tankowca nie można zawrócić od razu, tak deklaracja z dnia na dzień, że od dziś firma będzie dbać o doświadczenia klientów w sposób wyjątkowy, niewiele daje. Firma musi przygotować się do zmiany i zadbać, żeby wszyscy na pokładzie o zmianie wiedzieli i czynnie w niej uczestniczyli.

Na str. 71 przedstawiam pięć kluczowych etapów procesu CEM (*Customer Experience Management*, zarządzanie doświadczeniami klientów). Taki „łańcuch zarządzania doświadczeniami klientów” powinien stale funkcjonować w każdej firmie, która chce nauczyć się dobrego zarządzania relacjami. Przeprowadziliśmy ten proces w szeregu przedsiębiorstw, zarówno tych, które kierują swoje produkty i usługi na rynek masowy, jak i na rynek B2B. Za każdym razem udało się osiągnąć znaczący wzrost lojalności w grupie odbiorców.

Poniżej prezentuję dziewięć kluczowych elementów, dzięki którym firma zyskuje zdolność do skutecznego zarządzania doświadczeniami klientów.

### 1\_ Aktywnie wspieraj wdrożenie CEM

Szef firmy musi być osobiście zaangażowany we wdrożenie strategii kreowania doświadczeń klienta. To ważne, bo pracownicy, którzy mają porzucić stare nawyki, muszą wiedzieć, czego się od nich będzie oczekiwać. Jeff Bezos, dyrektor generalny wiodącej księgarni internetowej Amazon.com, powtarza: „Nasza misja to być najbardziej zorientowaną na klienta firmą świata”. Wspólnie z zespołem Bezos stworzył jedną z najsilniejszych globalnych marek, stawianą za wzór spójności. Między tym, co głoszą jej menedżerowie, a tym, co robią, nie ma żadnej różnicy. Dzięki temu Amazon.com może poszczycić się jednym z najwyższych na świecie Wskaźników Rekomendacji (*Net Promotor Score*), czyli skłonności klientów do rekomendowania firmy innym osobom.

Wiele firm skutecznie zarządzających doświadczeniami nabywców to organizacje kierowane przez pasjonatów, którzy chcą i potrafią opowiadać o swoich wizjach. W Polsce na firmy znane z dbałości o doświadczenia klientów niezwykle silny wpływ wywarli ich założyciele: Irena Eris, Zbigniew Grycan, Janusz Kler czy Wojciech Kruk. W tych przypadkach za sukcesem stoją szefowie, którzy byli zaangażowani w relacje z klientami, czuli ich wagę i potrafili komunikować się z pracownikami.

# 50%

Tyłu menedżerów wie, jakie są potrzeby i oczekiwania ich najbardziej dochodowych klientów.

## 2\_ Upewnij się, że wszyscy znają swoje zadania i w pełni je wspierają

Gdy lider, który chce wdrożyć CEM, mówi do dyrektora departamentu relacji z klientami: – Wdrażamy strategię zarządzania doświadczeniami klientów – załatw sprawę! – to oznacza początek problemów.

Zdolności do zarządzania doświadczeniami nie zapewni firmie jeden departament, budowanie pozytywnych doświadczeń klientów możliwe jest wyłącznie poprzez daleko idącą współpracę między wszystkimi działami firmy.

Projektowanie strategii CEM musi zacząć się od spotkania najważniejszych osób w organizacji. Pracując z firmami nad projektami z obszaru CEM na początku tworzymy Komitet Sterujący, do którego wchodzi m.in. osoby zajmujące się marketingiem, operacjami, logistyką, sprzedażą, zasobami ludzkimi. To oni wspólnie zastanawiają się nad doświadczeniami klientów i ustalają, co zrobić, by firma była zdolna generować pożądane doświadczenia.

## 3\_ Skoncentruj się na kluczowych klientach

Niewielu menedżerów zdaje sobie sprawę, że trzeba zacząć od zrozumienia oczekiwań klientów. Zwykle firmy mają o nich masę danych, nie wiedzą jednak, kim są ich najbardziej dochodowi (niekoniecznie najwięksi!) klienci oraz jakie mają potrzeby. Dzięki audytowi doświadczeń swych gości, sieć amerykańskich kasyn Harrah's odkryła, że 82 proc. jej dochodów jest generowanych przez 26 proc. graczy, ale na tę ważną grupę przypada tylko 36 proc. inwestycji firmy! Okazało się przy tym, że najbardziej dochodowi nie byli ani milionerzy, ani turyści. Firma zarabiała najwięcej na okolicznych mieszkańcach, regularnie wydających w kasynie niewielkie kwoty. Dzięki koncentracji wysiłków na tej właśnie grupie, w kolejnym roku Harrah's zanotował wzrost dochodów o 17 proc. i to w sytuacji, w której rynek rozrywki był w kiepskiej kondycji.

W Polsce potrzeby klientów są rzadko analizowane. Jedna z kancelarii prawnych ze zdumieniem odkryła, że jej najcenniejsi usługobiorcy to wcale nie największe firmy zlecające duże i skomplikowane projekty, ale kilkanaście przedsiębiorstw,

które regularnie potrzebują przygotowania rutynowych umów. W naszym badaniu aż 75 proc. menedżerów najwyższego szczebla zgodziło się ze stwierdzeniem: „Wiemy dokładnie, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi”. Jednak już tylko co drugi zdawał sobie sprawę, czego oczekują.

## 4\_ Odkryj, o czym naprawdę marzą klienci

Jeśli firma nie wie, czego pragną jej najważniejsi klienci, nie zwiększy ich lojalności. Część menedżerów pojmuje pracę nad lojalnością tych najważniejszych np. jako organizację wspólnych kolacji czy wyjazdów na narty. Takie działania mogą podtrzymać relacje międzyludzkie, ale nie są odpowiedzią na biznesowe potrzeby. Przywiązanie klienta do osoby, a nie do naszej marki może przecież okazać się kłopotliwe w sytuacji, gdy opiekun klienta odejdzie z firmy.

O tym, jak ważne jest rozpoznanie potrzeb swych kontrahentów, przekonał się polski oddział firmy Kingspan, irlandzkiego producenta paneli używanych w branży budowlanej do szybkiego montażu hal i magazynów. Firma przeprowadziła audyt doświadczeń najbardziej dochodowych i pożądanym klientów – okazało się, że dla większości z nich najważniejsza była nie cena, ale elastyczność dostaw. Nie chodziło przy tym o skrócenie ich terminów, ale o możliwość dostawy w terminie późniejszym, jeśli nastąpiły przesunięcia w procesie produkcyjnym zamawiającego. Zamiast skracać cykl produkcyjny, Kingspan poprawił zdolność magazynowania gotowych wyrobów – tak aby dostarczać je wtedy, gdy są faktycznie potrzebne klientom. W efekcie firma nie tylko nie straciła udziałów w rynku, gdy w 2007 r. weszło trzech nowych konkurentów, ale wzmocniła swoją pozycję – planuje przejęcia.

## 5\_ Projektuj doświadczenia w punktach styku firma – klient

Jeśli chcemy skutecznie zarządzać doświadczeniami klienta, musimy najpierw zidentyfikować punkty styku, w których klient wchodzi w interakcję z firmą. Może to być np. moment zakupu usługi, dostarczenia jej, odbiór faktury itp. Takich

# 46 mld dol.

Tyle wydały firmy na całym świecie na systemy CRM w 2004 r. Szacuje się, że w tym roku wydatki te przekroczą 100 mld dol. Źródło: Gartner Group

**WDROŻENIE PRO-  
CESU ZARZĄDZANIA  
DOŚWIADCZENIAMI  
KLIENTÓW**

*Customer Experience Management* składa się z pięciu faz. To proces ciągły – musi być powtarzany, by utrzymać wysoką zdolność firmy do zaspokajania oczekiwań konsumentów.

**Audyt doświadczeń klienta**

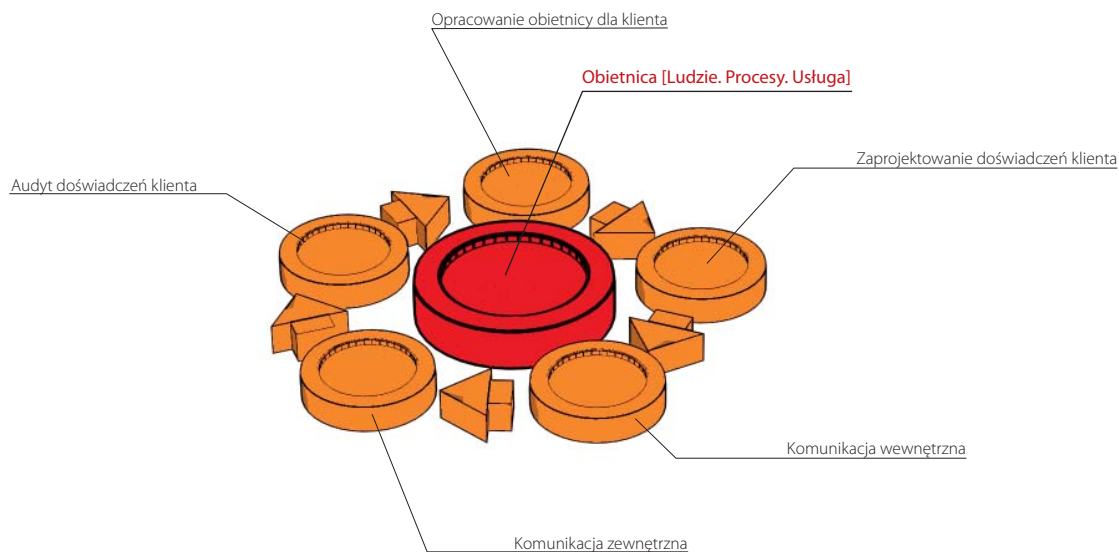
Pozwala odpowiedzieć na pytanie, kim są najcenniejsi klienci firmy i jakie dokładnie są ich oczekiwania. O czym marzą w kontekście naszej firmy, co wzmocniłoby ich lojalność? Na tym etapie prowadzi się badania, jak klient ocenia przedsiębiorstwo i czego oczekuje, co mu przeszkadza, które „punkty kontaktu” są dla niego źródłem dyskomfortu, a gdzie i kiedy jest szczególnie zadowolony, jak możemy zwiększyć jego zadowolenie albo co powinniśmy zrobić, by nie zdenerwować klienta.

**Opracowanie obietnicy dla klienta**

Każda firma składa obietnice. Ich nośnikami są najczęściej marka i kampanie reklamowe. Tymczasem opracowywana na tym etapie obietnica marki służy przede wszystkim do stworzenia warunków, które umożliwią zmiany wewnątrz własnej organizacji. Chodzi o to, żeby pracownicy dokładnie wiedzieli, co firma chce dostarczać odbiorcom. Na podstawie obietnicy dla klienta, projektuje się następnie jego doświadczenia. Ponieważ często etap ten wiąże się z weryfikacją strategii firmy i dopracowaniem generatorów wartości, fazę tę określa się jako „opracowanie platformy marki”.

**Projektowanie doświadczeń klienta**

Na tym etapie analizuje się wszystkie punkty styku klienta z firmą, jej produktem i usługą. Może być ich nawet kilkadziesiąt, ale w prostszych relacjach jest zazwyczaj kilkanaście. Następnie określa się nowe, pożądane przez klientów doświadczenia, jakie chcemy dostarczać w każdym z tych punktów (wykorzystując także wiedzę z audytu dotychczasowych doświadczeń oraz pomysły pracowników).


**Audyt doświadczeń klienta**

Proces kończy audyt doświadczeń klientów: ponowne badanie i refleksja, jak wprowadzone zmiany wpłynęły na poczucie zadowolenia i ich postawę, w jakim stopniu przekładają się na chęć polecenia produktów i usług firmy, w jakich kolejnych „punktach kontaktu” klient oczekuje zmian.

**Komunikacja zewnętrzna**

Po opracowaniu założeń komunikatu dla klienta i przygotowaniu całej firmy na zmianę, możliwe jest rozpoczęcie działań skierowanych do klientów. Prowadzi się wówczas kampanię komunikacji marketingowej opartą zarówno na zaprojektowanych doświadczeniach, jak również na faktycznym wprowadzeniu wszystkich zaplanowanych zmian w punktach kontaktu z klientami (nowe procedury, nowe strony www, nowe rozwiązania zakupowe i *customer service*, usprawnienia w innych „punktach kontaktu”).

**Komunikacja wewnętrzna**

To etap, na którym włącza się w proces wszystkich pracowników firmy. Każdy z nich musi zrozumieć, na czym polega strategia zarządzania doświadczeniami klientów, jak chcemy zwiększyć zadowolenie naszych odbiorców, a także jaka ma być w tym ich rola. Pracownicy powinni otrzymać tu odpowiedź na pytania, jak powinni się zachowywać, czego się od nich oczekuje, co to zmienia i jaki ma sens. Na tym etapie przeprowadza się zwykle szkolenia pomagające zrozumieć, co firma obiecuje klientom i jak te obietnice powinni realizować wszyscy zatrudnieni.

punktów może być kilkadziesiąt, z reguły jest kilkanaście. Następnie trzeba ustalić, jakie nowe, pożądane przez odbiorców doświadczenia chcemy dostarczać w każdym z tych punktów.

Satysfakcja firm korzystających z usług pewnej kancelarii prawniczej znacznie się poprawiła, gdy firma odkryła, że powodem irytacji klientów są niedokładnie opisane faktury. Mieli oni poczucie, że nie wiedzą, za co płacą – i prosta zmiana sposobu opisu rachunków pomogła zniwelować nie-miłe doznania.

Gdy więc opisaliśmy punkty styku, zastanawiamy się, jakie są w każdym z nich doświadczenia klientów i co zrobić, żeby je poprawić. Po badaniach, które pokazują, w których punktach satysfakcja kupującego jest niska, zespół precyzuje, jakich doświadczeń firma będzie chciała dostarczyć zamiast negatywnych wrażeń.



Wiele firm wprowadza systemy CRM nie zastanawiając się w ogóle, czy ich klienci cokolwiek na tym zyskują.



Na przykład w przypadku kancelarii prawnej dobrze zaprojektowane doświadczenie klienta dotyczące momentu zapoznawania się z fakturą to: „rozwiązanie wątpliwości co do wartości wystawionej mi faktury przez jasny, precyzyjny opis wszystkich usług”. W przypadku piekarni kupujący chcą świeżego pieczywa, bez kolejek, w rozsądnej cenie. Pozytywne doświadczenie klienta można więc stworzyć, piekąc np. drożdżówki i pieczywo w niewielkich partiach, ale często – tak, żeby dostępne były zawsze świeże i ciepłe.

Dobrze zaprojektowane doświadczenia są następnie punktem wyjścia do zaplanowania stosownych zmian w organizacji (dotyczących produktów, procesów, ludzi, mierników, systemów itd.). Wiele organizacji pomija etap projektowania doświadczeń – boją się, że wzbudzi w odbiorcach produktów pragnienia, których organizacja nie będzie mogła spełnić. Zamiast tego, firmy stawiają na kosztowne kampanie reklamowe, łudząc się, że wszystko da się załatwić słowami.

Tymczasem konsumenci bardzo uważnie przyglądają się, co kryje się za stwierdzeniami: „GE – The Money Bank”, „Alior Bank – Wyższa Kultura Bankowości” czy „BZ WBK – Wszystko masz za nic”. I bezwzględnie weryfikują te obietnice.

## 6\_ Przeszkol ludzi – muszą wiedzieć, co obiecuje firma

Choć większość firm uczy pracowników profesjonalnej obsługi klienta, niewiele z nich wyróżnia się w tym zakresie na rynku. Dlatego konieczne jest przygotowanie specjalnych szkoleń, które pomogą pracownikom zrozumieć, jakie obietnice składa firma, a także jak należy je realizować. Dzięki treningom obietnica marki, złożona naszym konsumentom, stanie się zrozumiała dla wszystkich pracowników firmy.

Tak zrobił Orange, który kilka lat temu postanowił wyróżnić się na rynku nie dzięki cenie czy funkcjonalności produktów, ale przez zarządzanie doświadczeniami kupujących. Firma przeprowadziła więc serię spotkań z pracownikami, by dokładnie wyjaśnić, kim są jej klienci, jakie mają oczekiwania, jakie są wartości marki Orange i jakie doświadczenia w związku z tym firma chce stworzyć dla kupujących. Dzięki takiemu podejściu pracownicy lepiej czuli ich potrzeby, a Orange zdobył nowy fragment rynku – ludzi, którzy dotychczas w ogóle nie mieli telefonów komórkowych, gdyż byli onieśmieleni nowoczesną technologią. Kluczowym elementem takiego treningu jest zaangażowanie menedżerów wyższego szczebla w proces budowania doświadczeń. To oni bowiem muszą przekazać w dół organizacji odpowiednio zbudowane komunikaty.

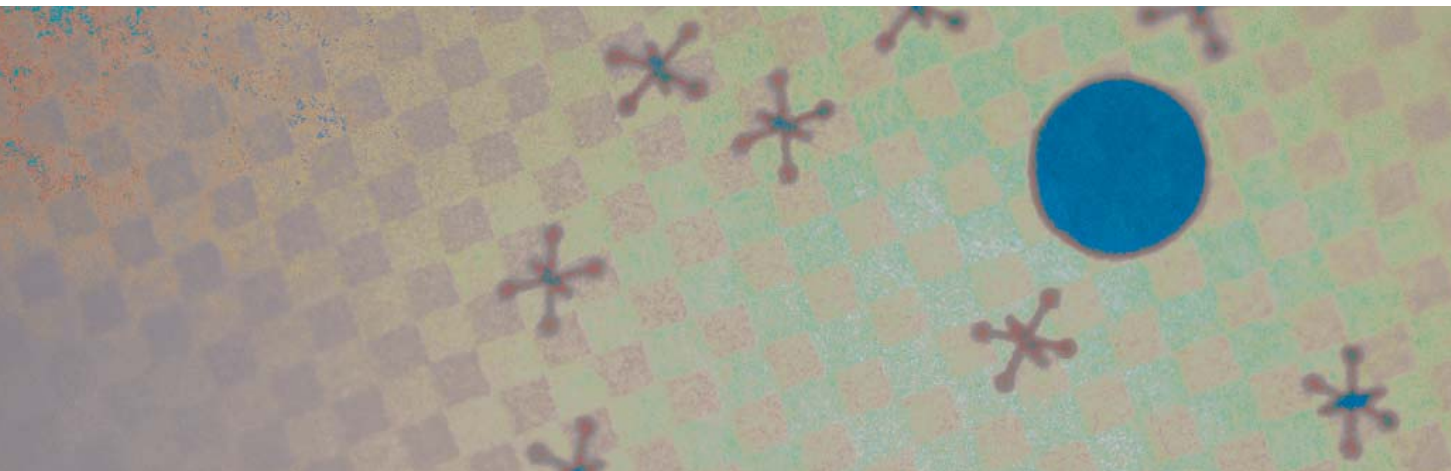
## 7\_ Opracuj CEM, zanim wdrożysz CRM

Według badań opublikowanych w 2004 r. przez Gartner, biznes na całym świecie wydał 46 mld dol. na systemy CRM, czyli systemy do zarządzania relacjami z klientami. W tym roku wydatki na CRM przekroczą 100 mld dolarów. To znaczy, że firmy wiedzą, iż dobra współpraca z grupą docelową jest niezbędna. Niestety, jak wykazują badania, w ponad połowie firm wprowadzenie systemu CRM spowodowało... odejście części klientów. Dlaczego tak się dzieje?



Pobierz wyniki badania gotowości polskich firm do zarządzania doświadczeniami klientów oraz prezentację ppt, która pomoże zrozumieć szczegóły tego procesu: [www.thinktankmagazine.pl/ppt](http://www.thinktankmagazine.pl/ppt)





Otóż wiele firm wdraża systemy CRM nie zastanawiając się zupełnie, czy ich klienci dzięki temu cokolwiek zyskują. Systemy CRM służą przedsiębiorstwom przede wszystkim do gromadzenia danych na temat klientów – i niczego więcej. Często dopiero po pierwszych porażkach z CRM menedżerowie zaczynają myśleć, jak wykorzystać jego funkcje do zarządzania doświadczeniami. I mają z tym kłopot, bo działają od końca. Systemy CRM nie są złe, ale niewiele firm zdaje sobie sprawę, że trzeba najpierw zainwestować w CEM, a dopiero później w CRM, bo w ten sposób pieniądze wydane na technologię w pełni się zwróca.

#### 8\_ Mierz doświadczenia klientów i własną zdolność do ich dostarczenia

Kolejny ważny punkt to wskaźniki. Poza tradycyjnymi „wskaźnikami wstecznymi” (badaniem tego, co było) firma powinna mieć *leading indicators* (wskaźniki kierunkowe) – mierzyć i zarządzać działaniami organizacji, zespołów i pracowników, które w sposób bezpośredni wpływają na doświadczenia klientów oraz podnoszą gotowość odbiorców produktów i usług do rekomendowania danej firmy. Potrzebny jest do tego odpowiedni wskaźnik, który dostarczy menedżerom aktualnych i obiektywnych informacji o realizacji obietnicy marki. Może to być np. tzw. WR – Wskaźnik Rekomendacji (*Net Promotor Score*).

WR to różnica pomiędzy liczbą klientów, którzy ocenili gotowość do rekomendowania danej firmy na poziomie 9-10 (w 10-stopniowej skali) a tymi, którzy oszacowali ją na poziomie 1-6. Najlepsze firmy osiągają WR na poziomie 70-80 proc. (firmy z branży internetowej, np. Amazon.com).

Przeciętny WR to 16 procent, wiele firm plasuje się jednak na poziomie poniżej zera. Najniżej oceniane branże to bankowość (WR około -25 proc.), hipermarkety (-10 proc.), firmy telekomunikacyjne (-5 proc.). Nie musi to być jedyny wskaźnik mierzący, jak chcą się zachowywać konsumenci wobec produktów i usług naszej firmy – ważne jednak, by ten obszar mierzyć.

#### 9\_ Stwórz spójny system zarządzania doświadczeniami klientów

O skutecznym wdrożeniu strategii CEM możemy mówić dopiero wtedy, gdy dostarczanie dobrych doświadczeń klientom stanie się częścią kultury organizacyjnej. Tak jak miało to miejsce w brytyjskiej sieci księgarń Waterstone's, gdzie nie tylko doświadczenia kupujących zaprojektowano i mierzone, ale pracownicy, którzy najlepiej wychodzili naprzeciw potrzebom klientów, byli za to nagradzani.

Na pierwszy rzut oka opisany proces może wydać się skomplikowany. Nad strategią zarządzania doświadczeniami klientów może jednak pracować każda firma, niezależnie od wielkości, lokalizacji czy branży. Każda firma tworzy doświadczenia u swoich odbiorców. Warto poznać mechanizm, który rządzi tą zdolnością i wykorzystać go do rozwoju firmy. Ten proces nigdy się nie kończy.

Nagrodą za wysiłek, który w niego włożyliśmy, jest bezcenna lojalność klienta. ■

Janusz Kamiński jest konsultantem i współzałożycielem polskiej firmy doradczej Executive-Conversation. Można się z nim skontaktować pod adresem: [j.kamiński@e-c.com.pl](mailto:j.kamiński@e-c.com.pl).