

Managing the Total Customer Experience

Ebook

Managing the Total Customer Experience



Czemu służy strategia customer experience?

Jaki ma sens przykładanie się do zarządzania doświadczeniem klientów?



Spis treści

1. Klient nie kupuje produktu. Klient kupuje emocje, jakich doświadcza w relacji z produktem.
2. Czego szuka klient w kontakcie z marką? Jakiego experience oczekuje i skąd się te oczekiwania biorą?
3. Na jakie korzyści mogą liczyć firmy dbające o przeżycia swoich klientów? Czym jest customer experience management?
4. Dojrzałość brandu – świadomość, że pozycja rynkowa marki zależy wyłącznie od wyborów klienta.
5. Mapowanie podróży klienta, badania marketingowe, design thinking – o wyjściu zarządu z dusznej sali konferencyjnej.
6. Wykorzystanie wniosków i rekomendacji płynących z badań – w jaki sposób zaprojektować zmianę w firmie?
7. Rola pracowników we wdrażaniu strategii Customer Experience Management.
8. Ewaluacja – sprawdzam: czy kierunek zmian jest dobry?

1. Klient nie kupuje produktu. Klient kupuje emocje, jakich doświadcza w relacji z produktem.

Zmiana pokoleniowa w myśleniu o sprzedaży.

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu sprzedaż opierała się o prezentację parametrów produktu wraz z przedstawieniem oferty cenowej. Sformułowana przez Richarda Butlera w 1911 roku pierwsza teoria marketingu koncentrowała się na regułach efektywnej sprzedaży dóbr i usług. Tak rozumiany marketing transakcyjny przetrwał całe dziesięciolecia, osiągając szczyt na przełomie lat 80 i 90 – wówczas obserwowaliśmy jego najbardziej aktywną, wręcz agresywną formułę. Mimo tak silnej dynamiki, marketing obecny w tamtych latach wciąż opierał się na regułach skrajnie racjonalnych – czego odzwierciedleniem jest klasyczna formuła 4P (product, price, place, promotion).

Rzeczywistość XXI wieku stała się na tyle złożona, że nie wystarczają już proste mechanizmy braku i jego zaspokojenia. Po raz pierwszy w historii dziejów duża część naszego świata (szeroko pojęta cywilizacja zachodnia oraz niektóre z państw azjatyckich) nie uskarża się na brak dóbr, lecz cierpi z powodu ich nadmiaru! Obfitość z jednej strony utrudnia nawet najprostsze decyzje zakupowe, z drugiej zaś generuje dotychczas nieznaną nam potrzeby.



Świat, w którym żyje współczesny konsument jest kształtowany przez kulturę popularną. To ona w niespotykanym dotąd stopniu określa nasze cele i metody działania. Dobra i usługi stanowią dla nas wartość na tyle, na ile ucieleśniają aktualne systemy wartości i style życia obecne w kulturze popularnej.

Dobrobyt zapewnia wygodę.

Osiągnięcie wygody skłania zaś do poszukiwania wrażeń.

Według Journal of Advertising Research w cywilizacji nadpodaży w procesie zakupowym **emocje są dla klienta dwa razy ważniejsze niż twarde fakty**. Uczucia inicjują i finalizują decyzje zakupowe. Z kolei Forrester Research twierdzi, że nawet **90% decyzji podejmujemy podświadomie, w oparciu o emocje**. Skąd się to bierze? Dlaczego kupując przestaliśmy myśleć racjonalnie?

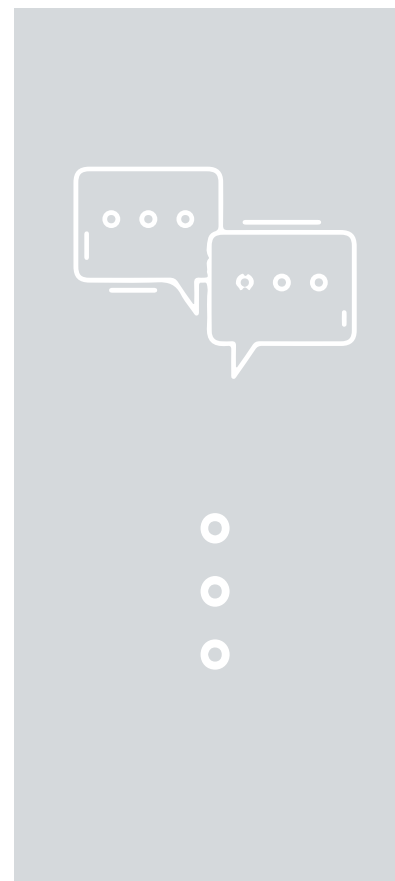
Odpowiedzi na to pytanie powinniśmy szukać w psychologii ewolucyjnej i neurobiologii naszego mózgu. Ewolucja organizmu ludzkiego nie jest w stanie nadążyć za lawinowo postępującymi zmianami technologicznymi, nadmiarem bodźców i nadpodażą dóbr. Ilość bodźców i informacji, które codziennie wchłaniamy, zaczyna przekraczać możliwości adaptacyjne naszego organizmu. Umysł, aby zachować równowagę, musi wypracowywać metody radzenia sobie z obciążającą go ilością danych.

Nie jest w stanie przetwarzać każdego bodźca na równoważnym poziomie, dąży więc do automatyzacji wszystkich tych procesów, których nie kategoryzuje jako priorytetowe.



Współczesnym informacyjnym skłania nas do wyboru prostych, nieangażujących i szybkich rozwiązań. Chcąc przetrwać w zdrowiu (uwarunkowane biologicznie dążenie do zachowania homeostazy) nieświadomie preferujemy wszystko to, co daje nam najwięcej korzyści (przyjemności) przy jak najmniejszym nakładzie wysiłku (tu: zaangażowania emocjonalno-poznawczego).

Ten światowy trend potwierdzają również wyniki badań realizowanych na rodzimym rynku. Według danych PwC¹ **dominującą tendencją w zachowaniach konsumenckich jest w ostatnich latach convenience, czyli dążenie do największej wygody i oszczędności czasu.** 46% Polaków aktywnie poszukuje sposobów na ułatwienie sobie życia, a 36% wyraża gotowość za zapłacenie więcej za produkty ułatwiające życie².



Wygoda to jednak nie wszystko. Organizm ludzki został stworzony do ekspansji, doświadczania nowego, przekraczania granic. W przypadku osiągnięcia upragnionej wygody (utożsamianej z luksusem), zaczynamy marzyć o silniejszych bodźcach, których nie jesteśmy w stanie na co dzień doświadczać w czasach pokoju i dobrobytu. W równoległym świecie, biedy i zagrożenia, bodźców jest owszem wiele – aczkolwiek ich wektor jest negatywny. Teraz przyszło nam oczekiwać emocji związanych wyłącznie z doświadczaniem przyjemności.

W kontekście konsumpcji, można pokusić się o stwierdzenie, że oczekiwania klientów z roku na rok nabierają rozpędu. **Współcześni konsumenci coraz częściej pragną (świadomie bądź nie) kupować pozytywne doznania,** których oczekują w kontakcie z wybranym produktem/ usługą. Jakby tego było mało, konsument płaci również za wartości, do których aspiruje i które to utożsamia z danym brandem.

[1] PwC, „Polacy na zakupach. 5 filarów nowoczesnego handlu”, 2018

[2] GfK, „Consumer Life report”, 2017

Czy naprawdę jesteśmy zaprogramowani do poszukiwania przyjemności?

Współczesna gonitwa konsumentów po zakup pozytywnych wrażeń to nie tylko efekt następujących zmian społeczno-ekonomicznych. Na nic by się one zdały gdyby nie padły na żyzny grunt, jakim jest biologia naszego organizmu. Można powiedzieć, że jesteśmy biologicznie zaprogramowani do poszukiwania przyjemności w życiu.

Układ nagrody (ang. dopaminę system), znany także jako ośrodek przyjemności, to zbiór struktur w mózgu, które regulują kwestie związane z motywacją i kontrolą zachowania. Mechanizm ten powstał w wyniku ewolucji i ma na celu wyrobienie w organizmie nawyków, które zwiększają prawdopodobieństwo występowania korzystnych zachowań.



Zasada jego działania jest bardzo prosta: **coś, co sprawia przyjemność staje się w przyszłości głównym motywatorem.** W przypadku wystąpienia korzystnego dla jednostki zachowania wyzwala się dopamina (jeden z mózgowych neuroprzekaźników), która pobudzając układ nagrody wywołuje u danego osobnika subiektywne uczucie przyjemności i spełnienia (satisfaction). To tłumaczy, dlaczego konsumenci dążą do regularnego osiągnięcia przyjemności przy jednoczesnej niechęci do pokonywania trudności (czas, wysiłek emocjonalny).

Jaki wpływ mają nowe zjawiska społeczne na rynek komercyjny? Kto śledzi zmiany a kto pozostał na etapie reguły 4P?

Z reguły rynek komercyjny stara się podążać za trendami psychospołecznymi opisywanymi przez środowiska badawcze. Tak jest i tym razem, choć często dotyczy to głównie największych i najbardziej świadomych graczy. Z naszego doświadczenia wynika, że stanowczą mniejszość firm w Polsce śledzi tendencje rynkowe, zleca badania konsumenckie bądź analizuje ścieżki transakcyjne sprzedawanych produktów/usług.

Zdaniem MorrisMarlowe¹ 89% marketerów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach uważa, że badania marketingowe pogłębiają wiedzę o potencjalnych i rzeczywistych klientach firmy, jednak tylko 12% firm kiedykolwiek zleciło taką usługę. Marketerzy są przekonani, że wiedza o klientach jest niezwykle ważna, aczkolwiek to siebie samych postrzegają jako tych, którzy najlepiej znają świat konsumentów....

Wciąż jedną z najpowszechniejszych taktyk marketingowych jest strategia cenowa. Wielu producentów i dostawców zakłada, że najlepszą ceną dla ich produktów jest ta najniższa, bowiem niska cena z założenia przyciągnie uwagę klientów.

Wbrew pozorom strategię ta nie zawsze przynosi korzyści.

Dzieje się tak, gdyż:

1.

Przez wielu klientów cena produktu utożsamiana jest z jego jakością (w zależności wprost-proporcjonalnej – im wyższa jakość produktu, tym konsumenci spodziewają się wyższej ceny, a po wysokiej cenie oczekuje się wysokiej jakości)

[1] MorrisMarlowe „Badanie o badaniach Raport”, 2013.

Dobrym przykładem może być chociażby strategia pewnej szkockiej firmy produkującej dobrą i taną whisky. Mimo że jakość produktu była obiektywnie wysoka i oferowana cena była konkurencyjna to sprzedaż utrzymywała się na niskim poziomie. Klienci sklasyfikowali trunka jako produkt dyskontowy – niska cena w ich mniemaniu wyrażała niską jakość towaru. Marka postanowiła zniknąć na pewien czas z rynku i powrócić z dokładnie tym samym trunkiem w nowej wyższej cenie i nowym designie butelki. Efekt – słupki sprzedażowe poszybowały w górę.



2.

Jeżeli klient zakwalifikuje mentalnie produkt jako tani – wówczas bardzo źle będzie znosić wszelkiego rodzaju podwyżki a firma zostanie narażona na zwierciadlane ruchy konkurencji z jeszcze tańszą ofertą. To początek wojny cenowej, w której (o ile nie jest się dystrybucyjnym potentatem jak choćby grupa Jerónimo Martins) trudno liczyć na zyski.

3.

Jeśli głównym narzędziem walki o utrzymanie klientów jest obniżenie ceny, to od pewnego pułapu firmie nie opłaca się utrzymywać klientów (rozbudzać ich lojalności). Wystarczy spojrzeć na rodzinny rynek telekomów, na którym konkurencja między graczami doprowadziła do tego, że klientowi bardziej opłaca się zmienić operatora niż pozostać przy obecnym, bo ten nie jest już mu w stanie zaoferować żadnego bonusu za lojalność.

Czym konkurować na rynku, jeśli nie ceną?

Często bardziej efektywnym posunięciem niż rywalizowanie ceną jest wypracowanie przewagi konkurencyjnej w wybranym, nieraz bardzo wąskim aspekcie. Nie ważne czy to będzie krótszy czas dostawy, lepsze dopasowanie do indywidualnych oczekiwań klienta, specyficzny i jedyny w swoim rodzaju produkt, etc. Doświadczenie wielu sztanदारowych marek (m.in. Apple, Zapos, Nordstrom, Ritz) podpowiada, że **często najlepsze efekty biznesowe możemy uzyskać konkurując zdolnością do dostarczania klientom unikalnych, wartościowych dla nich doświadczeń.**

Doskonałym przykładem na skuteczność strategii skoncentrowanej na dbaniu o doświadczenie klienta (zapewnianie wygody i przyjemności) jest rynek usług transportu samochodowego. Dotychczas konsument miał do wyboru wiele różnych sieci taksówkarskich konkurujących głównie ceną (koszt za przejazd liczony per kilometr). Korzystające z luki rynkowej firmy takie jak Uber czy myTaxi skoncentrowały swe wysiłki w działania mające na celu polepszenie doświadczenia klienta. Wprowadzono takie innowacje jak:

Profil kierowcy z możliwością jego oceny (komfort podróżowania z tymi, którzy są dobrze oceniani)

Lokalizowanie trasy przez aplikacje (transparentność i przewidywalność)

Płatność przez aplikacje (zmniejszenie wysiłku klienta)

Możliwość przejazdu samochodami klasy premium (wyższy komfort jazdy, poczucie elitarności)

Przycisk w sytuacji awaryjnej (gwarancja jeszcze wyższego bezpieczeństwa)



2. Czego szuka klient w kontakcie z marką? Jakiego experience oczekuje i skąd się te oczekiwania biorą?

W tłumie konsumentów nie chcemy pozostać bezosobowi i nic nieznaczący.

Najsilniejsza i najważniejsza potrzeba każdego człowieka polega na byciu zauważonym, a w drugiej kolejności – zrozumianym. **Chcąc zyskać uwagę i zaufanie klienta, firmy powinny włożyć maksymalnie wiele wysiłku w to, aby nabrał on przekonania, że marka faktycznie go rozumie.**

Z raportu [Cyfrowy] klient nasz pan dowiadujemy się, że takie wartości jak wiarygodność i personalizacja mają obecnie największy wpływ na opinie klientów na temat marek. W skrócie – wiarygodność marki polega na konsekwentnej realizacji składanych przez nią obietnic. Personalizacja natomiast, odwołuje się do umiejętności zrozumienia indywidualnych potrzeb klienta i dostarczenia mu produktu lub usługi zgodnych z konkretnymi oczekiwaniami.



Ostatnimi laty obserwujemy znaczący wzrost znaczenia filaru personalizacji (KPMG 2019). Zdaniem analityków (w/w) to wynik dojrzałości polskiego konsumenta z jednej strony, z drugiej – efekt interakcji ze światem cyfrowym, który gwarantuje coraz to lepsze dopasowanie do indywidualnych preferencji. Klienci doświadczający zaawansowanej personalizacji oferowanej przez cyfrowych dostawców usług, przenoszą swoje oczekiwania względem marek na inne obszary (również offline).

Postępująca transformacja cyfrowa w różny sposób odmienia nasze dotychczasowe zwyczaje zakupowe. Odległość traci na znaczeniu, szerokie możliwości wyboru (wysoka konkurencyjność rynku) bezpośrednio przekładają się na spadek lojalności wobec marek....

[1] KPMG Polska „[Cyfrowy] klient nasz pan”, 2019

[2] KPMG Nunwood Wielka Brytania, metoda sześciu filarów customer experience: wiarygodność, rozwiązywanie problemów, oczekiwania, czas i wysiłek, personalizacja, empatia

Czy w świecie nadpodaży istnieje jeszcze lojalność względem producenta?

Coraz ważniejszym celem staje się dla przedsiębiorstw dbanie o emocjonalne zaangażowanie klienta, które teoretycznie skutkować ma wzrostem jego lojalności. Jest to szczególnie trudne we współczesnym świecie, gdzie dostęp do konkurencyjnych ofert nie stanowi dla konsumentów wyzwania. Jak wskazują dane uzyskane z kolejnego badania PwC¹ – **co trzeci klient zraża się do ulubionej marki już po jednym złym doświadczeniu, które jest z nią związane!**

Nie oznacza to jednak, że skończyła się era lojalności a pokolenia wchodzące na rynek, będąc wychowanymi w świecie dostępu do informacji i opinii, w wygodzie i obfitości, nie są skore zaufać marce. Z badania przeprowadzonego przez Facebook w 2016 roku² wynika, że millenialsi są prawie dwukrotnie bardziej nastawieni na nawiązywanie trwałych relacji z marką pod warunkiem...że brand dopasuje się do ich stylu życia i oczekiwań.

Współcześnie powoli przestają mieć znaczenie okazjonalne prezenty i cięcia cen. Chcąc walczyć o lojalność klienta marka musi zadbać o punkty styku, w których klient chciałby ją widzieć – aktywną i oryginalną. Młode pokolenie nie zbliży się do marki, która co setnej sobie podaruje prezent lub rabat na kolejne zakupy. Nowe pokolenie konsumentów chce być traktowane indywidualnie i wspierać marki, które mają pomysł na siebie.



[1] PwC, „Experience is everything. Heh’s how to get it right”, 2018

[2] Facebook, „Modern Loyalty: Love in a Time of Infinite Choice”, 2016

3. Na jakie korzyści mogą liczyć firmy dbające o przeżycia swoich klientów? Czym jest customer experience management?

Doświadczenie klienta jest wymiernym czynnikiem określającym obecny oraz oczekiwany stan przedsiębiorstwa.

Pojęcia takie jak customer experience (doświadczenie konsumenta), czy user experience (doświadczenie użytkownika) na dobre zadomowiły się już w biznesie. Odnoszą się one do holistycznie ujmowanego doświadczenia klienta w kontakcie z marką, począwszy od pierwszego kontaktu z komunikatami marketingowymi, napotkanymi opiniami o marce, przez proces obsługi klienta, transakcje, użytkowanie produktu/ usługi, na obsłudze posprzedażowej i stworzonej relacji z marką kończąc. To całość doznań emocjonalnych i zmysłowych w kontakcie z marką (na które ma wpływ wizerunek brandu, emocje przekazywane przez pracowników obsługi, zmysłowe doświadczanie zakupionego produktu/usługi i wiążące się z tym skojarzenia, etc.).

To, w jaki sposób określają one współczesną relację konsumencką opisali na łamach „Harvard Business Review”¹ już ponad 20 lat temu Joseph Pine i James Gilmore². Rozpoczęli tym samym burzliwą dyskusję na temat wpływu zarządzania doświadczeniami klientów na rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw.

Ich główna teza dotyczyła zacierania się różnic pomiędzy produktami a usługami, czego efektem jest zupełnie nowy model biznesowy, w którym zarządzanie doświadczeniem klientów (customer experience management) czynnikiem najmocniej wpływającym na strategię przedsiębiorstw.

[1] Joseph Pine i James Gilmore, „Welcome to the Experience Economy” w: Harvard Business Review, 1999

[2] W tym samym czasie wydali książkę „The Experience Economy: Work Is Theater & Every business a Stage”

Z naszego doświadczenia wynika, że działania w obszarze customer experience rozumiane są przez wiele firm bardziej jako taktyczna odpowiedź na określone wyzwania, niż jako strategia przedsiębiorstwa. Wydaje się, że dla polskich organizacji myślenie w kategoriach experience economy jest wciąż zjawiskiem bardzo świeżym.

Z drugiej strony często zdarza się, że nawet rozeznane w trendach konsumenckich przedsiębiorstwa odrzucają strategię CX postrzegając ją jako zbyt trudną do wdrożenia... Trzeba przyznać, że jest w tym nieco prawdy, ponieważ przyjęcie założeń CX dla całej firmy wymaga zaangażowania wszystkich działów. Często oznacza to konieczność redefinicji postulatów, przekształcenia procedur i przemodelowania planów.

Czy warto podejmować takie wyzwanie?
Zdecydowanie tak! Spójrzmy choćby na dane dostarczone przez PwC¹:

43%

konsumentów deklaruje, że zapłaci więcej, jeśli otrzyma gwarancję komfortowego obcowania z usługą lub produktem precyzyjnie skrojonymi pod ich potrzeby.

56%

twierdzi, że pozytywne doświadczenia mają większy wpływ na ich decyzje niż sprawnie przygotowane kampanie reklamowe.

[1] PwC, „Experience is everything. Heh’s how to get it right”, 2018

Praktyczne zastosowanie CEM (Customer Experience Management) na przykładzie rynku polskiego:

Przyjrzyjmy się przykładom firm, które mogą być rzeczywistym punktem odniesienia w kontekście efektywnie realizowanej polityki CEMowej (zarządzanie doświadczeniem klienta¹):

Castorama :

W ostatnich latach przyjęła silną i sprecyzowaną politykę CSR-ową (corporate social responsibility) w aspekcie ochrony środowiska z jednej strony, z drugiej – podjęła szereg działań poprawiających doświadczenie klienta (customer experience). Wśród nich wyróżnić możemy m.in. cykle darmowych szkoleń w marketach prowadzonych przez specjalistów z branży budowlano-remontowej, cykle warsztatów dla dzieci „Majsterkowo” czy usługę wynajmu na godziny samochodu transportowego.

Dzięki tym działaniom, Castorama dokonała największego „skoku” w rankingu TOP 100 najlepszych polskich marek² – poprawa wyniku o 60 punktów w porównaniu do 2017 roku.

Aviva:

Firma przeorganizowała wewnętrzne procesy m.in. poprzez ograniczenie tzw. „papierkowej roboty” (uproszczenia systemowe). Zredukowano liczbę połączeń przychodzących, dzięki zmianie jednego zdania (sic!) w komunikacji z klientami – w ciągu tygodnia liczba połączeń przychodzących spadła z 75% do 6%. Koszty całkowite obniżyły się o 20%, a poziom satysfakcji klientów, mierzony poprzez NPS, podniósł się z poziomu 73% do 90%.

Aviva jest dobrym przykładem na to, że zaprojektowanie optymalnych doświadczeń klienta nie wymaga nadmiernego angażowania środków. Dokonano tego poprzez zmiany w prostych i, wydawać by się mogło, mało istotnych kwestiach, takich jak np. wymiana fotelików dziecięcych po wypadkach samochodowych i dołączanie małej maskotki z koszulką Aviva. Te pozornie nieznaczące wysiłki zdołały zaspokoić część potrzeb emocjonalnych klientów.



[1] Wybór firm jest podyktowany subiektywną decyzją autorki.

[2] Firmy z najwyższym wskaźnikiem Customer Experience Excellence; na podstawie badania konsumenckiego przeprowadzanego cyklicznie przez spółkę KPMG

Allegro:

- program lojalnościowy (Monety Allegro),
- karty podarunkowe,
- wprowadzenie Strefy marek – pozwalającej na kupowanie bezpośrednio u producentów/ dystrybutorów,
- opcji Kurier wieczór – wyjście naprzeciw preferencji klientów odnośnie czasu dostawy.

Nie bez odzewu pozostały spoty reklamowe Allegro z serii „Czego szukasz?” wpisujące się w nurt marketingu emocji (storytelling w reklamie). Marka prezentuje się jako bliska klientom, rozumiejąca ich potrzeby, rozterki i emocje. Ponadto, nie przytłacza sobą, nawiązuje z odbiorcą relację opartą na zaufaniu i serdeczności.



Ziaja:

Pierwsze miejsce w TOP 100 najlepiej ocenianych marek (KPMG, 2019). Polskie przedsiębiorstwo kosmetyczne działające nieprzerwanie od 1989 roku. Początkowo dystrybucja opierała się na wypracowanych relacjach z punktami farmaceutycznymi, obecnie produkty marki są dostępne w ponad 50 krajach całego świata. Swą niezwykle wysoką pozycję w rankingu Ziaja zawdzięcza przede wszystkim daleko posuniętej personalizacji produktowej - obecnie sprzedaje prawie 600 różnych produktów w ramach czterech linii (Ziaja, ZiajaMed, ZiajaPro i Farmaceutyki) oraz kilkudziesięciu serii (w tym seria Yego przeznaczona dla mężczyzn). Promując swoje produkty Ziaja bardzo aktywnie korzysta z kanałów cyfrowych, gdzie zamieszcza również poradniki pomocne w wyborze najbardziej adekwatnych produktów zgodnie z zapotrzebowaniami konsumentów



4. Dojrzałość brandu – świadomość, że pozycja rynkowa marki zależy wyłącznie od wyborów klienta

W jaki sposób firmy postrzegają swoich klientów?

Warto podkreślić, że działania w obszarze CX to nie jest jednorazowa inicjatywa – to nieustanna praca wykonywana przez organizację na wielu różnych obszarach. Dbanie o doświadczenie klienta wymaga zaangażowania wszystkich pracowników firmy niezależnie od reprezentowanego działu. Firma, która zarządza doświadczeniem swego klienta aktualizuje swoją wiedzę na temat konsumentów (badania), na podstawie pozyskanych informacji projektuje zmianę a następnie wdraża ją w funkcjonowanie firmy – ustala i modyfikuje procesy, strukturę organizacyjną, wyposaża pracowników w kompetencje miękkie (soft skills) i twarde (produktowe), dostarcza im niezbędnych narzędzi a nawet decyduje się na zmianę parametrów jakościowych produktu/ usługi. Co ważne, firma taka ciągle monitoruje customer experience poprzez systematyczne badania ilościowe i jakościowe – aby mieć kontrolę nad wprowadzonymi modyfikacjami i móc analizować kierunek ich rozwoju.

Z naszego doświadczenia wynika, iż poszczególne firmy cechują się różnym stopniem dojrzałości w kontekście gotowości wobec wdrożenia strategii skoncentrowanej na dbaniu o doświadczenie klienta. Niektóre z firm są odznaczają się swoistą beztróską w postawie wobec klienta. Ich nastawienie zobrazować można hasłem „Kup albo idź sobie”. Inne organizacje nie zdają sobie sprawy z oczekiwań klientów, zakładając, że to sam klient powinien im o nich powiedzieć – „zmienimy się jeśli nam o tym powiesz”. Kolejną kategorię postaw wobec klienta prezentują firmy, które mają świadomość znaczenia potrzeb klienta, lecz są przekonane, że to ich pracownicy wiedzą najlepiej czego de facto klient potrzebuje. Ostatnią kategorię reprezentują najbardziej dojrzałe przedsiębiorstwa, dla których to klient jest właściwym pracodawcą („pensję płaci nam nasz klient”) i które stawiają sobie za główny cel dopasowanie się do jego potrzeb i oczekiwań – „Jesteśmy tam, gdzie Ty za chwilę będziesz chciał być”.

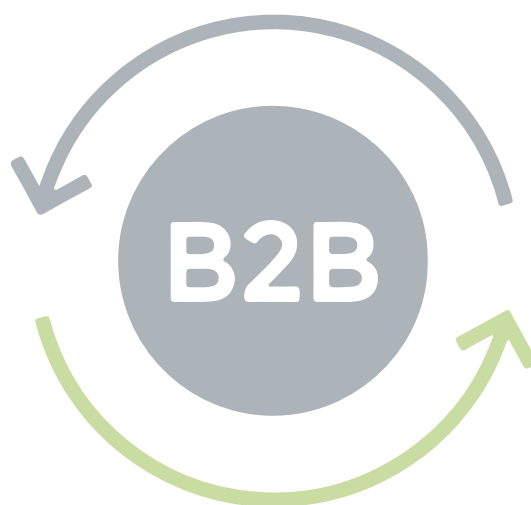
Jaki ma sens dbanie o doświadczenie klienta biznesowego?

Gdy myślimy o typowym kliencie, najczęściej oczami wyobraźni widzimy konsumenta (B2C). Co jednak z sektorem business to business? Czy w tym przypadku również możemy mówić o doświadczeniu klienta (customer experience) i nim zarządzać?

Przez lata marketing B2C (business to consumer) i marketing B2B (business to business) traktowano jak dwa odrębne obszary aktywności, wymagające zupełnie innego podejścia. W tym drugim przypadku komunikacja była zawsze bardziej poważna i rozbudowana, pełna technicznych detali, mających przekonać kontrahenta do współpracy.

Podkreślmy wyraźnie, że niezależnie od tego, czy firma kieruje swoją ofertę do konsumentów, czy do innych firm, odbiorcą przekazu jest zawsze człowiek wraz z całą swoją emocjonalnością. Teoretycy marketingu nazwali to komunikacją H2H (human to human).

Stąd, uzurpowany niegdyś podział na marketing B2B i B2C, przestaje mieć obecnie jakiegokolwiek znaczenie. Klienta firmowego charakteryzują podobne potrzeby co konsumenta – oczekuje szybkich i niewymagających zaangażowania rozwiązań, pozwalających jednocześnie na odczuwanie przyjemności.



5. Mapowanie podróży klienta, badania marketingowe, design thinking – czyli o wyjściu zarządu z dusznej sali konferencyjnej

Customer experience nie równa się obsłudze klienta

Wiele firm swoją przygodę z customer experience rozpoczyna poprzez działania mające na celu poprawę obsługi klienta. Współcześnie bowiem, obsługa pojmowana jest jako element produktu poszerzonego, który tworzy dodatkową wartość dla nabywcy, wyróżniając ofertę przedsiębiorstwa wśród konkurencji.

Faktycznie – obsługa klienta jest najbardziej transparentnym etapem procesu zakupowego. Jest to obszar bezpośredniego kontaktu klienta z reprezentacją marki w postaci pracowników firmy. To etap szczególnie ważny, gdyż od niego często zależy decyzja klienta w kontekście finalizacji procesu zakupowego – podjęcie transakcji lub rezygnacja.

Nie umniejszając roli, jaką odgrywa obsługa klienta w procesie sprzedażowym, należy podkreślić, że jest to tylko jeden z wielu punktów styku (touchpoints) klienta z marką. Stąd zarządzanie doświadczeniem klienta nie powinno ograniczać się wyłącznie do tego obszaru.

Czym jest mapa podróży klienta i jaka jest jej rola w projektowaniu doświadczeń konsumenckich?

Naprzeciw potrzebie identyfikacji wszystkich punktów styku klienta z marką wychodzi narzędzie zwane mapą podróży klienta (customer journey map). Jest to swoisty diagram ilustrujący kolejne kroki, jakie muszą wykonać klienci w procesie zakupowym. Każda interakcja klienta z firmą to fragment jego „podróży” – począwszy od pojawienia się marki w świadomości klienta, przez opinie/rekomendacje/komunikaty marketingowe, wielokanałową obsługę, przebieg transakcji, doznania płynące z użytkowania przedmiotu/usługi aż po obsługę posprzedażową i stan nawiązanej relacji z brandem.

Mapa podróży klienta pozwala zidentyfikować wszystkie składowe, ocenić jakość aktualnie dostarczanych konsumentowi doświadczeń i wreszcie – uporządkować przebieg aktualnej podróży klienta poprzez wszystkie punkty styku (touch points) z marką. Analiza ścieżki zachowań, emocji i pragnień klienta identyfikuje słabe i mocne punkty w firmie. Mapa podróży pozwala zrozumieć całościową perspektywę konsumenta.

Tworzenie mapy wymaga zaangażowania kilkunastoosobowego interdyscyplinarnego zespołu złożonego z pracowników różnych działów firmy (obsługa, produkcja, marketing, sprzedaż, zarząd, etc.). Często na warsztaty mapowania zapraszani są również reprezentatywni klienci zaangażowani w kategorię. Ich obecność pozwala urealniać mapę na każdym etapie jej konstrukcji.

Dodatkową nieocenioną korzyścią warsztatów mapowania jest zbudowanie wśród pracowników świadomości rzeczywistych (a nie hipotetycznych/ wyobrażonych) doświadczeń klienta, które często nie są dostrzegane przy silosowej strukturze firmy oraz wzmocnienie motywacji pracowników do troski o pozytywne doświadczenia klienta.

Proces budowania mapy rozpoczyna się od analizy danych na temat klientów. Z jednej strony przyglądamy się wewnętrznym statystykom firmy (systemy CRM, analityka internetowa, reklamacje, etc.), z drugiej – projektujemy i realizujemy badania – od krótkich ankiet satysfakcji czy wskaźnika poleceń NPS przez pogłębione badania jakościowe (IDI, FGI, inne) po reprezentatywne badania ilościowe (CATI, CAWI, etc.).



Na podstawie posiadanych informacji przystępuje się do budowania buyer persony. Persona to odzwierciedlenie użytkownika danej usługi bądź produktu. Stworzenie persony polega więc na szczegółowym odtworzeniu i przedstawieniu postaci potencjalnego klienta. Zabieg ten pozwala na zmianę perspektywy patrzenia na firmę – już nie „od kuchni”, ale od strony konsumenta. Takie „wejście w buty” klienta pomaga również wzbudzić poczucie, że nie kierujemy swojej oferty do anonimowej masy, ale do realnej osoby z konkretnymi potrzebami i upodobaniami. Dobrze opracowana persona, może dać wiele cennych wskazówek na temat większej grupy klientów, niezbędnych do tworzenia dopasowanej oferty i strategii marketingowych.

Kolejny etap to szczegółowa analiza wszelkich punktów styku (touchpoints) klienta z marką. Aby mapa rzeczywiście pomogła w identyfikacji oraz dalszym projektowaniu doświadczeń klienta warto nałożyć na nią warstwę interpretacyjną – pogrupować punkty styku na:

Pain points

najśłabsze
ogniwa pilnie
wymagające
poprawy

Success points

wszelkie mocne
punkty, sprawnie
funkcjonujące
i prowadzące do
zakupu

Moments of truth

momenty decyzji;
to od nich zależy
czy klient zostanie
czy zdecyduje
się rozstać z marką

Podział ten stanowi podstawę do kolejnych stadiów mapowania, będących jednocześnie strukturą (rusztowaniem) dla kolejnego etapu tworzenia strategii CX w firmie – projektowania zmiany.

Zanim przejdziemy do kolejnego stadium budowania strategii, przyjrzyjmy się ważnemu (jeśli nie najważniejszemu) elementowi jakim są badania marketingowe w służbie customer experience.

Czym w ogóle są badania marketingowe?

Badania to kluczowy element przemyślanej strategii rozwoju firmy. Brak konfrontacji własnych przekonań z rzeczywistymi wymaganiami rynku bądź nieuwzględnianie oczekiwań konsumentów w strategii przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio przyczynić się do strat finansowych, a nawet do upadłości.



Dobrze zaplanowane i rzetelnie przeprowadzone badania umożliwiają szczegółową i obiektywną diagnozę sytuacji istotnej z punktu widzenia celów organizacji zamawiającej badanie. Na podstawie wyników badań projektuje się zmiany, a następnie stopniowo wdraża się je w środowisko przedsiębiorstwa.

Istotą badań jest zdobycie informacji umożliwiających podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju i strategii rynkowej firmy. Również sam proces badawczy składa się z kilku etapów: planowania, zbierania, analizy i interpretacji danych/informacji.

Przedmiotem badań może być:

- organizacja – technologia produkcji / wykorzystywane procedury i systemy / zasoby ludzkie
- warunki, jakie zastaje wkraczając na rynek – skłonności konsumentów i ich zachowania na rynku/ monitoring działań konkurencji
- wykorzystywane przez siebie instrumenty – produkt/ usługa/ dystrybucja / obszary związane z aktywizacją sprzedaży – reklama, opakowanie, obsługa klienta, etc.
- rezultaty prowadzonych działań – weryfikacja udziału przedsiębiorstwa w rynku/ poznanie wizerunku marki

Customer Journey Map_ProOptima

Podróż klienta w kontakcie z firmą to nie tylko spotkania z handlowcem, rozmowy z biurem obsługi klienta czy e-maile od marketingu.

Mapa podróży klienta dotyczy zarówno zakupu produktu czy korzystania z usługi, jak i kontaktów przed - oraz posprzedażowych.

Dzięki Customer Journey Map możliwe staje się zrozumienie perspektywy klienta oraz wskazanie mocnych i słabych stron funkcjonowania firmy.

Cechuje nas kilkunastoletnie doświadczenie w analizie ścieżek zakupowych, jakie przechodzą klienci w kontakcie z markami.

Pomagamy w projektowaniu i realizacji badań konsumenta w poszczególnych punktach jego styku z marką, wnikliwie analizujemy całościową podróż klienta (customer journey map), by w konsekwencji opracować i wdrożyć adekwatne zmiany w organizacji.



Zapisz się na szkolenie otwarte!



Gdzie wobec tego jest miejsce na badania w obszarze doświadczeń klienta?

Pokutuje przekonanie, że głos klienta w customer experience odnosi się do stopnia jego satysfakcji z obsługi bądź jego potencjalnej lojalności wobec firmy. Pomija się fakt, że na satysfakcję/ zadowolenie nie wpływa wyłącznie bezpośredni kontakt konsumenta z firmą a absolutnie wszelkie doświadczane przez niego punkty styku z brandem. **Customer experience odnosi się więc zarówno do wizerunku firmy w umyśle klienta, emocji jakich doświadcza w kontakcie z komunikatami marketingowymi, jakości kupowanego produktu/ usługi oraz całości relacji jakie utrzymuje bądź nie z daną marką.**

Tym samym, pragnę podkreślić, że nie istnieje wyraźna linia demarkacyjna pomiędzy tym, co rozumiemy jako badania marketingowe a tym, co postrzegamy jako badania w obszarze customer experience a nawet tym, co się kryje pod metodyką design thinking. Wszystko to bowiem dotyczy zmiany perspektywy – z dotychczasowej wewnętrznej (pracowniczej) na zewnętrzną (potrzeby, oczekiwania i motywy zakupowe określonej grupy docelowej).

Każda z w/w metod pozwala na konfrontacje przekonań twórców (startupy/mikro-przedsiębiorstwa) lub wykonawców (managerowie i zarządy większych firm) z rzeczywistym zapotrzebowaniem i opinią rynku.

O ile badania marketingowe (również te w służbie CX) pozwalają na rozeznanie się w zapotrzebowaniu, eksplorację tematu, konfrontację opinii klienta z istniejącym produktem/ usługą/ treścią to optyka design thinking dokłada to tego etap testowania prototypu. Aczkolwiek, co istotne – metodyka ta również istnieje (choć z reguły nie jest odpowiednio uwypuklana) w procedurach badań jakościowych – dotyczy to choćby testowania konceptów produktowych.

Celem pogłębienia wiedzy na temat badań marketingowych oraz przanalizowania głównych wartości, jakie wnoszą one do obszaru CX proponuję prześledzenie kilkunastu wybranych metodologii badawczych. Rozpocznę od tych metod, które na dobre zadomowiły się w głowach pasjonatów customer experience, z celowym pominięciem typowej ankiety satysfakcji klienta (Customer Satisfaction Score: CSAT) – jako narzędzia znanego i wykorzystywanego w większości przedsiębiorstw (na podstawie wewnętrznego badania¹ – najczęściej stosowanym przez firmy w Polsce działaniem w obrębie CX są ankiety satysfakcji).

[1] ProOptima, „Wyzwania CX w polskich firmach”, 2019

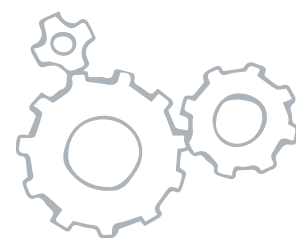
NPS – wskaźnik Net Promoter Score.

Ostatnimi czasy dużo uwagi i czasu poświęca się temu narzędziu, nieraz przyjmując je bezkrytycznie jako rozwiązanie wszelkich problemów związanych z brakiem wiedzy na temat klientów (ich potrzeb, oczekiwań, wyborów), niepewnością w kontekście utrzymywanych relacji z konsumentami (czy i jak bardzo lojalny jest nasz klient?) czy brakiem przekonania na ile wprowadzone zmiany są dla klientów satysfakcjonujące (czy rozwiązanie x odpowiada kluczowym potrzebom naszego klienta?).

Momentami można mieć wrażenie, że każda wątpliwość dotycząca doświadczeń klienta z marką może zostać rozwiązana przez przeprowadzenie badania NPS na określonej próbie (celem uzyskania wysokiej statystycznie reprezentatywności, wiele organizacji decyduje się na pomiar wskaźnika metodą online/ sms, wykluczając przy tym czynnik ludzki).

Co ciekawe, zdarza się nam spotykać firmy, w których zebrane wyniki NPS nie uzyskują praktycznego odzwierciedlenia w działaniach organizacji – stanowią wewnątrzfirmowy punkt odniesienia, a w przypadku pozytywnego dodatniego rezultatu; atrakcyjny argument PR'owy.

Czym jest wskaźnik NPS a czym lojalność, którą z założenia ma on mierzyć?

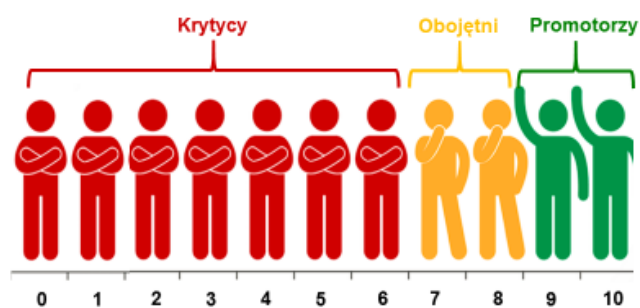


Net Promoter Score to narzędzie stworzone przez Freda Reichhelda, będące wynikiem jego wieloletnich badań nad trafnością ankiet satysfakcji konsumenta. Doszedł on do wniosku, że tradycyjne ankiety satysfakcji nie są efektywnym predyktorem lojalności konsumenta i nie zawsze przekładają się na ponowny zakup towaru. Dodatkowo, skomplikowane ankiety satysfakcji zniechęcają klientów, którzy jeśli już zdecydują się je uzupełnić robią to często bezmyślnie, bez prawdziwego zaangażowania. Kolejna rzecz – kafeteria wykorzystywana w ankietach często jest arbitralnie narzucona przez twórcę narzędzia, a poprzez to wymusza odpowiedzi nie przynosząc rozwiązania faktycznych problemów.

NPS to narzędzie krótkie i syntetyczne. Koncentruje się wokół zaangażowania klienta w omawianą markę. Stawia pytanie o skłonność do polecenia firmy bliskiej osobie/ znajomemu. Wskaźnik ten opiera się na założeniu, że klientów każdej firmy można podzielić na 3 typy: orędowników – entuzjastów marki, zaangażowanych, aktywnych, regularnie dokonujących zakupów i namawiających do tego samego swoich znajomych. Druga kategoria klientów to tzw. obojętni – zadowoleni z marki, aczkolwiek niezaangażowani i skłonni do odejścia w przypadku pojawienia się na rynku lepszej, ich zdaniem, oferty. Ostatnia grupa to desktruktorzy – niezadowoleni klienci, przekazujący negatywne opinie na temat marki swoim bliskim/znajomym/sięci.

Model opiera się na potwierdzonej badaniami¹ tezie traktującej o tym, że:

- koszt utrzymania obecnego klienta jest wielokrotnie niższy niż koszt pozyskania nowego klienta,
- klienci trafiający do marki z polecenia reprezentują statystycznie najwyższą wartość ekonomiczną. Mają też większą skłonność do tego, by samemu stać się orędownikami, co jeszcze bardziej nakręca korzystną spiralę poleceń.



Tak przedstawiony narzędzie, jakim jest NPS wydaje się wyglądać rozsądnie. Przyjrzyjmy się zatem lojalności.

Lojalność bywa definiowana z jednej strony jako oddanie, z drugiej zaś jako uczciwa i rzetelna postawa wobec podmiotu lojalności (cyt. za internetowym wydaniem słownika języka polskiego). Z definicji więc wynika, że lojalność dotyczy emocji – zaangażowania, szlachetności, wierności... Lojalności nie można kupić, trzeba na nią zasłużyć. Analogicznie zasada ta funkcjonuje w relacjach marketingowych. Lojalność wobec marki jest wyrazem zaufania klienta. Wyrasta na podstawie uczciwej realizacji obietnic złożonych przez markę. Lojalność klienta względem firmy występuje wówczas, gdy niezależnie od dodatkowy zachęt i nagród klient pozostaje wierny swojej marce, polecając ją i kupując jej produkty.

[1] F.Reichheld „Decydujące Pytanie”, 2007

Należy podkreślić, że problem braku lojalności nie leży po stronie nielojalnych klientów. To nie jest ich wina, że są nielojalni. Za taki stan rzeczy pełną odpowiedzialność ponoszą marki, które same nie są lojalne względem swoich klientów. Aby móc mówić o marketingu relacji, należy pamiętać, że lojalność dotyczy obydwu stron – klienta i marki.

Czy i jak można zmierzyć stopień lojalności konsumenta w kontakcie z marką?

Najlepiej potraktować klientów całościowo – przyglądając się częstotliwości dokonywanych transakcji, mierząc ilość pozatransakcyjnych kontaktów z marką (odwiedziny na stronie, otwarcie newslettera, kontakt z doradcą, etc.), analizując występowanie zakupów krzyżowych, a przede wszystkim zaś mierząc emocje – dokładniej: emocjonalne zaangażowanie klienta w markę.

Nie znaleziono dotychczas lepszego i prostszego narzędzia niż omówiony powyżej NPS. To dzięki niemu mamy okazję zweryfikować skłonność konsumentów do szczerych poleceń marki i dać im przestrzeń do wyrażenia własnego zdania (odpowiedź otwarta na drugie pytanie: Co by musiało się stać, by Pana skłonność do poleceń marki była większa?).

Niestety, popularność NPSa przyniosła ze sobą wiele nadużyć. W ramach niniejszego tekstu chciałabym zwrócić uwagę na dwa, być może najistotniejsze z nich:

1.

NPS nie jest narzędziem pozwalającym na zdobycie pogłębionej wiedzy o klientach. Owszem, jest to metoda umożliwiająca rozpoznanie tzw. temperatury emocjonalnej, otwierająca organizacje na perspektywę konsumenta. Narzędzie pozwala na pobieżne rozeznanie się w bolączkach klientów oraz w aspektach, które są przez nich szczególnie doceniane. Niemniej jednak, chcąc eksplorować oczekiwania, opinie i potrzeby konsumentów warto rozważyć inne, szerzej zakrojone metody badawcze – począwszy od klasycznych metod jakościowych (FGI, IDI, diady, badania etnograficzne, etc.) poprzez metody mieszane (jakościowo-ilościowe) i warsztaty design thinking na tradycyjnych metodach ilościowych skończywszy (CATI, CAPI, CAWI, ale również badanie CES czy choćby nasze autorskie badanie spójności).

2.

Popularny NPS transakcyjny (badanie NPS prowadzone w ramach oceny poszczególnego punktu styku z marką, odnoszące się do „lojalności” klienta wobec marki w kontekście jednostkowej transakcji) jest metodą pomiaru satysfakcji konsumenta z transakcji a nie wskaźnikiem jego lojalności względem marki.

Wskaźnik poleceń z założenia ma mierzyć relacje klienta z marką. Ocena relacji klienta z firmą to coś więcej niż suma pojedynczych transakcji. To każdy element doświadczenia klienta – wizerunek marki, dokonanie zakupu, wrażenia związane z wyborem i transakcją, cena, użytkowanie, serwis, etc. Oczywiście nie każdy punkt styku z firmą jest dla każdego klienta tak samo ważny. Niemniej jednak w perspektywie konsumenta większość transakcji, nawet jeśli zaszła w sposób oczekiwany/ lub wręcz idealny, nie ma aż tak wielkiego znaczenia, by móc wykreować orędownika – klienci nie zadadzą sobie trudu, by wygłaszać pozytywne rekomendacje tylko dlatego, że sprzęt dostarczony był terminowo i działał sprawnie... Natomiast już jedna źle przeprowadzona transakcja może wytworzyć destruktora – stąd korzystanie z NPSa transakcyjnego może w tym przypadku pomóc poprawić doświadczenie klienta w wybranym punkcie styku (touchpoint).

Chcąc mierzyć lojalność musimy założyć istnienie czasowości, powtarzalności i szerokiego spectrum doświadczeń. W marketingu relacji celem działań jest wywołanie więzi i pozytywnego stosunku emocjonalnego do marki. Zakup jest pojmowany jako funkcja więzi, jaką udało się wypracować. Im silniejsza więź tym częstszy kontakt z marką, częstsze i większe zakupy i większa skłonność do poleceń.

NPS jest wartościowym, prostym w obsłudze i względnie tanim narzędziem.

Nie jest to jednak antidotum na wszystkie bolączki marketingowe.



CES – wskaźnik Customer Effort Score

Jednym z krytycznych czynników wpływających na decyzję klienta czy pozostać wiernym marce czy też ją porzucić, nie jest szeroko pojęta satysfakcja, ale poziom wysiłku jaki klient musi podjąć, by kupić, konsumować bądź serwisować produkt. Im więcej wysiłku musi włożyć klient w osiągnięcie celu (dokonanie optymalnego zakupu bądź rozwiązanie problemu posprzedażowego), tym mniejsza jest szansa na zbudowanie z nim relacji opartej na lojalności.

Badania CES pokazują, że przeciętny kontakt pomiędzy klientem a działem obsługi ma cztery razy większe szanse wywołać u klienta brak lojalności niż jej wzrost. Szacuje się, że średnia wartość każdego straconego klienta w Polsce wynosi 145 euro rocznie.¹ Idea badania polega na zadaniu klientowi, który korzysta z naszych produktów czy usług jednego, prostego pytania: „W jakim stopniu zgadzasz się lub nie zgadzasz z poniższym zdaniem: Firma X ułatwiła mi załatwienie mojej sprawy”.

Jedną z najważniejszych zalet tej metodyki jest jej efektywność w przypadku sprzedaży dobrego jakościowo produktu/ usługi. Klasyczne badanie satysfakcji uniemożliwia oddzielenie wpływu znakomitego produktu na ocenę obsługi. Działa tu znany efekt aureoli – wysoka satysfakcja z produktu przekłada się na wysoką ocenę czasem kiepskiej obsługi. W takiej sytuacji brak informacji o poziomie wysiłku oznacza brak wiedzy o rzeczywistej ocenie krytycznego aspektu satysfakcji klienta.

Warto więc mierzyć subiektywny wysiłek, jaki musi włożyć klient w osiągnięcie swojego celu w kontakcie z daną firmą, by w konsekwencji móc eliminować pojawiające się trudności/ przewycięzać pojawiające się bariery.

¹] Genesys Telecommunications Laboratories Inc Annual Report

Badanie spójności – autorskie badanie przesiewowe w obszarze CEM

Zdecydowana większość przedsiębiorców przekonuje, że w ich firmie to klient jest na pierwszym miejscu. Wydaje się, że proklienckość na stałe wpisała się w credo prowadzenia biznesu. Powszechnie zdajemy sobie sprawę z faktu, że istnienie firmy ma sens tylko wtedy, gdy oferta spotka się z zainteresowaniem klientów, którzy decydują się na zakup produktu/usługi. W dobie tak potężnej konkurencji na rynku nastawienie na klienta - jego potrzeby i oczekiwania - staje się ważniejsze od wszystkich innych koncepcji strategicznych. Tak przedstawiają się deklaracje.

A jak jest rzeczywistość? Czy zachowania pracowników firmy faktycznie odpowiadają deklaracjom?

Nie zdarza się często, aby (szczególnie w dużych organizacjach) składane deklaracje przekładały się na zachowania pracowników 1:1. Im więcej jest w firmie poziomów organizacyjnych, tym rzadziej obserwuje się zgodność zachowań pracowników ze składanymi przez organizację deklaracjami. Oświadczenia upubliczniane przez przedsiębiorstwo to tylko wierzchołek góry lodowej. Inne mogą być bowiem deklaracje zarządu, inne kadry managerskiej a jeszcze inne pierwszej linii kontaktu z klientem. Brak spójności pomiędzy poziomami organizacyjnymi pod kątem składanych deklaracji to tylko jedna z przyczyn braku spójności zachowań z teoretycznymi przesłankami.

Przyczyn niewspółmierności zachowań pracowniczych z głoszonymi deklaracjami może być wiele. Począwszy od wspomnianej niezgodności panującej pomiędzy działaniami względem koncepcji funkcjonowania firmy poprzez chaos wykonawczy aż po niezdrową atmosferę w miejscu pracy, która generuje tzw. kontrproduktywne zachowania pracownicze – czyli wszelkie świadomie podejmowane przez pracowników działania, które negatywnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Czym jest wspomniany powyżej „chaos wykonawczy”? To wszelkie przeszkody pojawiające się na linii deklaracja – zachowanie, które nie mają związku ze złą wolą pracownika. Pracownik, chcąc wdrożyć deklaracje firmy we własne działania napotyka na trudności. Brakuje informacji, środków, procedur a nawet narzędzi.

Absurdalne jest wymaganie od pracownika realizacji celów związanych z wysoką jakością obsługi klienta, gdy w firmie brakuje określonych zasobów. Jednak o tym, czy takie braki istnieją, z reguły nie wie nikt poza pierwszą linią kontaktu z klientem...

Nasza firma postanowiła wyjść naprzeciw tym trudnościom proponując autorskie badanie spójności – kwestionariusz, którego celem jest weryfikacja trzech wymienionych poziomów – deklaracji, zasobów i zachowań. Najpierw sprawdzamy jakie istnieją w firmie deklaracje dotyczące proklienckości, potem weryfikujemy zasoby – czyli panujące warunki, w których możliwa jest dobra obsługa klienta poprzez odpowiednie narzędzia i procedury – a następnie analizujemy zachowania – traktowane jako efekt dwóch pierwszych czynników (deklaracji i zasobów).

Proponowane badanie, poza wyróżnieniem trzech konstytutywnych czynników dla rozwoju proklienckości w firmie (deklaracje, zasoby, zachowania), mierzy również ogólny poziom obsługi klienta (wynik na skali od -200 do +200).

Dość plastyczną metaforą prezentacji wyników naszego badania jest wyobrażenie trójnogiego stołka, gdzie każda z nóg to określony wyżej czynnik – deklaracje, zasoby, zachowania - a blat stołka to ogólny poziom obsługi klienta. Jak można się domyślać, celem dla firmy powinno być zachowanie równowagi pomiędzy trzema czynnikami tak, aby stołek nie przewrócił się/ nie był chwiejny.

Pytania w naszym kwestionariuszu dopasowane są do różnych rodzajów przedsiębiorstw. Wyniki mogą być analizowane zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie poszczególnych działów.

Badanie spójności jest swoistym badaniem przesiewowym pozwalającym wskazać obszary w organizacji, które w dalszej kolejności powinny podlegać pogłębionej diagnozie z wykorzystaniem metodyki badań jakościowych (w tym wywiadów indywidualnych/ grupowych/ obserwacji nieuczestniczącej/ analiz dokumentacji, etc.)



Liczby czy opowieści – kilka słów o roli badań jakościowych

Dane liczbowe mają dla zamawiających wiele zalet – przede wszystkim łatwo poddają się zestawieniom, szybko się je czyta i jeszcze sprawniej księguje. Wykresy i tabele zachęcają do porównań i wyznaczania mierzalnych celów, łatwo poddających się analizie. Wydaje się, że czasami umyka uwadze fakt, że oczywiste i niepodważalne zalety zestawień liczbowych wyczerpują się w momencie, gdy do pytania „czy?” dodamy pytanie „dlaczego?”. Z naszego doświadczenia wynika, że stosunkowo często firmy szukają odpowiedzi na pytania „czy?” i „o ile?” a zbyt rzadko o to „dlaczego?” i „w jakim celu”...

Może warto na chwilę zwolnić/przerwać pracę nad danym zagadnieniem i zastanowić się na ile wartościowa jest wiedza na temat tego „co działa?” lub „co nie działa?” jeśli nie znamy przyczyn takiego stanu rzeczy. Trudno jest bowiem wnioskować na temat motywów znając jedynie skutek. Przykładowy wynik NPS = 70, to wyłącznie przypuszczenie, że w pewnych sytuacjach z nieznanymi nam względów nasi klienci, których nie znamy, wydają się aprobować nasze działania – które?...

Do tego, aby poznać klienta nie wystarczy skala liniowa. Chcąc dowiedzieć się kim jest nasz klient i jakie są jego potrzeby musimy wyjść poza statystykę. Jak? Otóż czasem wystarczy zadać pytanie nie oczekując odpowiedzi, która łatwo da się sklasyfikować... W najprostszej wersji wystarczy szlagierowego NPSa doposażyć w pytanie otwarte – „dlaczego?”. W wersji „+” – przeprowadzić go w metodologii ear to ear (CATI), która umożliwi szybką analizę krótkich, ale nie pozbawionych emocji i szczerości wypowiedzi. Do wersji „deep” potrzebny jest czas, doświadczenie i przede wszystkim chęć – aby spotkać się, usiąść i podyskutować. Dla pracownika firmy często nie jest to łatwe zadanie – nie tyle z uwagi na brak czasu, co na nieuchronne zaangażowanie emocjonalne i brak obiektywizmu w postrzeganiu tematu. Stąd warto rozważyć zlecenie moderowanej rozmowy osobie, która takimi dyskusjami zajmuje się na co dzień – nie tyle jako realizator, co jako analityk, dysponujący bogatym doświadczeniem badawczym i zapleczem psychologicznym.

Profesjonalna realizacja badania jakościowego dostarcza obfity materiał, na który składają się fakty, postawy, przeżycia, lęki, oczekiwania, motywy i całe spectrum pozostałych emocji związanych z tematem rozmowy/ marką. Pozwala to tylko i aż zrozumieć perspektywę klienta. Zebrany materiał poddawany jest analizie, aby w konsekwencji dostarczyć informacji, które mogą zostać wykorzystane na wielu różnych poziomach przez interdyscyplinarne zespoły pracowników. Wyznaczone na podstawie zebranych wniosków obszary mogą stać się mierzalne – zestawialne liczbowo, możliwe do porównywania. W jaki sposób? Otóż na podstawie wyników jakościowych konstruować można kwestionariusze ilościowe, które określać będą reprezentatywność danych zebranych z pogłębionych analiz.

Różnica pomiędzy nimi, a pomiędzy danymi liczbowymi zbieranymi bez poprzedzającego etapu ilościowego zawiera się w trafności statystycznej. Trafność to podstawowe kryterium narzędzia, jakim jest kwestionariusz. Odpowiada na pytanie czy test faktycznie mierzy taki obszar, który zgodnie z założeniem jego twórcy miał zadanie mierzyć. Czy faktycznie zbadaliśmy to, co zbadać chcieliśmy.


Czy mamy prawo wyciągać wnioski dotyczące motywów zakupowych na podstawie ankiety, którą samodzielnie wewnątrznie skonstruowaliśmy od podstaw? Niestety nie. To, co stworzyliśmy to zbiór pytań, do których ustosunkuje się konsument. Pamiętajmy jednak, że on sam zadałby sobie inne pytania, nasze – mogą się mu wydawać zupełnie oderwane od JEGO rzeczywistości. Jego oraz jego znajomych lub podobnych mu osób, które w zbliżony sposób korzystają ze sprzedawanej przez nas usługi/ produktu. Stąd właśnie etap jakościowy – na podstawie pogłębionych wywiadów i obserwacji do konstrukcji kwestionariuszy ilościowych używamy nie tyle realnego języka konsumenta co wniosków z analizy tego, jak wygląda świat grupy konsumenckiej, do której przynależy.

Podsumowując: jeśli mamy na celu sprawdzenie prawdziwości/ adekwatności własnych założeń – konstrukcja autonomicznego kwestionariusza ilościowego jest jak najbardziej na miejscu. Natomiast jeśli chcemy dowiedzieć się coś o kliencie to nakazując mu się ustosunkować do naszych poglądów – nie mierzymy de facto tego, co byśmy chcieli. Dane liczbowe pozbawione informacji jakościowych stają się wówczas wydmuszką, pustym frazesem, który bardzo dobrze prezentuje się na wykresach.

Co nam daje stosowanie badań jakościowych?


- **rozpoznanie nowego rynku**
- **zidentyfikowanie przekonań i motywacji klientów**
- **dokonanie wstępnego badania rynku lub koncepcji przed przystąpieniem do etapu ilościowego**
- **uzyskanie szerszego spojrzenia oraz lepszego zrozumienia badanego zjawiska**
- **pobudzenie kreatywności uczestników do rozwoju koncepcji produktu lub reklamy.**


W ramach inspiracji zachęcam do przejrzania wybranych metod badań jakościowych:


 Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) – moderowana dyskusja grupowa (6-8 uczestników), odbywająca się w specjalnie zaprojektowanych fokusowaniach, gdzie możliwe jest uczestnictwo klienta w charakterze obserwatora ukrytego za lustrem weneckim.

Możliwe są dodatkowe warianty:

- **FGI eksperckie** – prowadzone z ekspertami, specjalistami w danej dziedzinie
- **Affinity group** – prowadzone z osobami znającymi się wzajemnie (rodzina, bliscy znajomi)
- **Creative group** – zadaniem specjalnie zrekrutowanych uczestników jest stworzenie nowych pomysłów/ wizji. Uczestnicy przygotowują koncepcję idealnego produktu/usługi wraz ze strategią reklamową, promocyjną lub/i sprzedażową
- **Extended group (wydłużone)** – wywiady grupowe trwające kilka godzin (z przerwami), zreguły dotyczą one bardziej złożonych problemów/ specjalistycznych zagadnień
- **Mini group** – mini fokusy – 3-4 uczestników

 IDI – indywidualny wywiad pogłębiony; strukturyzowana rozmowa jeden na jeden (uczestnik <--> moderator)

 Diady konfrontacyjne – moderowana dyskusja dwóch osób o przeciwnych poglądach/postawach/wyborach konsumenckich

 Badanie etnograficzne – badanie polegające na obserwacji i opisie zachowań danej osoby bądź grupy w jej środowisku naturalnym/rutynowym (praca, dom, szkoła itp.). Z reguły połączone z wywiadem indywidualnym/grupowym.

-  In home test – badanie polegające na testowaniu rozmaitych produktów przez klientów w ich własnych gospodarstwach domowych (np. artykuły spożywcze, kosmetyki, środki czystości, sprzęt AGD), udokumentowywane w postaci zdjęć lub filmów. Często traktujemy je jako etap wstępny (praca domowa) przed wywiadem grupowym/indywidualnym.
-  Sensoryczny test konsumencki – polega na testowaniu przez uczestników produktów przewidzianych przez Zamawiającego. Najczęściej dotyczy branży spożywczej (degustacja na ślepej próbie) i poprzedza wejście produktu na rynek.
-  Central location/ zakupy asystowane – badanie polegające na wspólnych odwiedzinach sklepu z respondentem. Celem badania jest ocena i testowanie przez klientów różnych produktów (najczęściej spożywczych), ich opakowań, wyglądu, ceny. W innym wariantcie może być to obserwacja quasi-naturalnych decyzji zakupowych uczestnika badania wraz z jego autointerpretacją.
-  Bulletinboard – to dyskusja grupowa przeniesiona do świata wirtualnego (odbywająca się na specjalnie do tego przygotowanych platformach dyskusyjnych). Zaletą BB jest możliwość przeprowadzenia badania rozłożonego w czasie (1-3 tygodni), polegającego na rejestrowaniu działań (narzuconych przez badacza zadań) w formie tekstowej, foto, audio lub/i video. Badanie może być realizowane jako samodzielne bądź jako faza przygotowująca uczestników do wywiadu grupowego (FGI).
-  Mystery shopping – ocenie jakości usług poprzez niejawne wizyty w punktach sprzedaży i obsługi klienta (zakup kontrolowany)
-  Obserwacja nieuczestnicząca – metoda dotycząca m.in. ceny jakości obsługi klienta poprzez niejawną obserwację nieuczestniczącą w punktach sprzedaży i obsługi klienta
-  Audyt pracowniczy – polega na szczegółowej analizie sytuacji wewnątrz organizacji (obserwacja, wywiady z pracownikami, analiza danych zastanych). Może dotyczyć zarówno procedur/ procesów, jak i kompetencji pracowniczych.

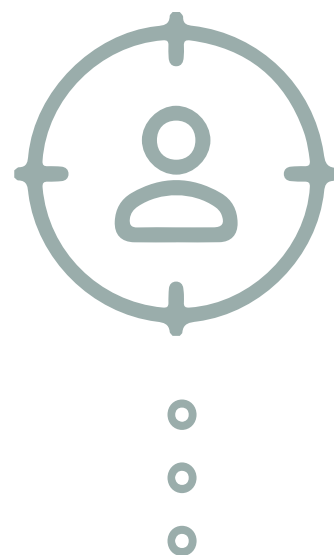
Badania jakościowe pozwalają spojrzeć na dane zagadnienie oczami respondentów, dostrzec zjawisko i zbadać je. Mogą funkcjonować jako autonomiczne narzędzie badawcze, stanowić nieocenione źródło inspiracji do tworzenia narzędzi ilościowych, jak również służyć pogłębieniu wyników badawczych uzyskanych w badaniu ilościowym.

Reprezentatywność – o szacowaniu liczebności grup docelowych

Oczywistym jest, że dla przedsiębiorstw ma znaczenie nie tylko odpowiedź na pytanie jak i dlaczego, ale informacja dotycząca częstotliwości występowania danego zjawiska. Naprzeciw tej potrzebie wychodzą badania ilościowe. Ich istotą jest dokonanie pomiaru mierzalnych zmiennych, aby móc później porównać ze sobą (z użyciem wiedzy statystycznej) uzyskane wyniki.

Badania ilościowe to badania, w których interesują nas wyniki liczbowe: jak dużo, co więcej, kto lepiej, itd.. Wykorzystuje się je chcąc określić udziały rynkowe, wielkość popytu na dany produkt/usługę bądź częstotliwość występowania określonego zjawiska w danej zbiorowości. Opracowuje się je w formie krótkich ankiet bądź dłuższych kwestionariuszy, wykorzystując pytania zamknięte (np. Woli Pan A czy B?, proszę o określenie poziomu zadowolenia na skali 1-5, gdzie 1- bardzo niezadowolony, 5- bardzo zadowolony, etc.). Co ciekawe, znane z „jakościówki” pytania otwarte również mogą dotyczyć badań ilościowych, gdy zastosuje się tzw. „kodowanie zmiennych”, czyli zaliczanie odpowiedzi do wydzielonych grup a następnie zliczenie ich występowania wśród osób badanych. Niestety wadą tego procesu jest duża wrażliwość na subiektywność kodującego (to on arbitralnie klasyfikuje odpowiedzi i nadaje im grupy).

Do metod ilościowych zaliczyć można omawiane w pierwszej kolejności wskaźniki NPS i CES, ankiety satysfakcji oraz badanie spójności. Narzędzia te w żadnym wypadku nie wyczerpują spectrum dostępnych na rynku metod ilościowych. Nowoczesne narzędzia internetowe pozwalają na skonstruowanie wyrafinowanych kwestionariuszy wykorzystujących multimedia (badany zaznacza np. konkretną sekundę prezentowanego materiału, bądź oznacza obserwowaną animację), stosujących w treści porównania, grupowania, klasyfikacje etc. – wszystko za pomocą kilku kliknięć myszki.



Taki kwestionariusz najczęściej przybiera formułę CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Respondent wypełnia ankietę samodzielnie na własnym komputerze otwierając otrzymany link (wyniki agregują się w chmurze) bądź logując się do specjalnego panelu konsumenckiego. Panele to platformy internetowe, gdzie gromadzą się osoby (użytkownicy paneli) zainteresowane wypełnianiem ankiet, za które otrzymują nagrody rzeczowe bądź pieniężne. Atutem panelu jest rozbudowana i stale powiększana baza konsumentów – mnogość szczegółowo sprofilowanych użytkowników pozwala na obejmowanie badaniem online'owym ściśle określonej grupy docelowej.



Poza metodą CAWI stosunkowo często spotykane narzędzia ilościowe to CAPI i CATI. CAPI (computer assisted personal interview) to wywiad osobisty, w trakcie którego ankieter korzysta z laptopa, notebooka lub innego urządzenia mobilnego zawierającego elektroniczną wersję kwestionariusza wywiadu. Ankieter odczytuje pytania respondentowi i natychmiast rejestruje odpowiedzi w pamięci urządzenia. Tu również można wykorzystać techniczne udogodnienia prezentując respondentowi treści multimedialne (grafikę, filmy, nagrania dźwiękowe).

Główną zaletą CAPI jest kontakt respondenta z wykwalifikowanym ankieterem, który zapewnia wypełnienie całej ankiety i zachęca respondenta do udzielenia przemyślanych odpowiedzi.

Wspomniany CATI (computer-assisted telephone interviewing) to wspierany komputerowo wywiad telefoniczny. W jego trakcie ankieter odczytuje respondentowi pytania wyświetlane na ekranie monitora komputerowego i rejestruje usłyszane odpowiedzi w formularzu online. Główną zaletą CATI jest niskie obciążenie czasowe i emocjonalne badanego – metoda ta doskonale sprawdza się w przypadkach kontaktu z respondentami trudno osiągalnymi – nie mającymi czasu/ chęci na wypełnienie ankiety przed ekranem komputera (np. zabiegani przedsiębiorcy/lekarze czy będący ciągle w trasie przedstawiciele handlowi). Dodatkowo ankieter może wytłumaczyć wszelkie nieścisłości i, jeśli przewiduje to plan badawczy, dopytać respondenta o opinie wtrącając do ankiety pytanie otwarte.

Badania w służbie CX_ProOptima

Badania w służbie customerexperience to nie tylko ankiety satysfakcji klienta czy wskaźnik poleceń NPS.

Doświadczenie klienta dotyczy nie tylko momentu zakupu i obsługi posprzedażowej. To całościowy kontakt/ relacja z marką liczona od chwili jej zaistnienia w świadomości potencjalnego konsumenta przez wybór brandu lub jego konkurencji, etap transakcji, etap konsumpcji/użytkowania zakupionych towarów/usług, przez obsługę posprzedażową po utrzymanie/ zacieśnienie lub odwrotnie – zerwanie relacji z marką.

Pomagamy zrozumieć perspektywę konsumenta - poznać jego potrzeby, styl życia, oczekiwania wobec produktu/usługi i potencjalne bariery związane z jego wyborem. Wyznaczamy statystyczną reprezentatywność wyników.

Badamy jakościowo i ilościowo. Audytujemy, testujemy, obserwujemy. Analizujemy systemy CRM, dokumentację firmową, sprawdzamy satysfakcję klientów z pojedynczych zakupów, weryfikujemy kompetencje pracowników.



[Dowiedz się więcej](#)



Rozwiązania konkurencji nie powinny być wzorem do naśladowania

Metodologię badawczą dostosowuje się do celów biznesowych firmy. Niemniej jednak w wielu przypadkach najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest wybór kompleksowej formuły jakościowo-ilościowej. Część jakościowa pozwala na pogłębioną eksplorację tematu (odpowiada na pytania „dlaczego” oraz „jak”), zaś część ilościowa umożliwia weryfikację statystyczną wniosków uzyskanych z etapu jakościowego.

Niestety nasze doświadczenie podpowiada nam, że zdaniem wielu firm najlepsze rozwiązania to te, z których korzysta konkurencja. Niby zaoszczędzimy czas na rozważaniu, co badać i w jaki sposób. Niby zaoszczędzimy też pieniądze, bo wydamy budżet na sprawdzone rozwiązania, ale tak naprawdę nie osiągniemy nic. Dlaczego? Z prostego powodu, że cele biznesowe każdej organizacji są różne – każda firma stoi przed innymi wyzwaniami, ma inny budżet, innych pracowników, nie wspominając już o produkcie czy usłudze, które nawet jeśli bardzo zbliżone to nigdy nie będą takie same!

Dość często w badaniach marketingowych analizuje się konkurencję. Co ważne – nie robi się tego po to, by móc kopiować rozwiązania, które przyczyniły się do jej sukcesów. Z informacji, jakich dostarcza nam analiza konkurencji, możemy określić wizerunki marek i stworzyć mapę percepcji, na której odnajdziemy później lukę, niszę, optymalne miejsce dla swojej marki. Analiza konkurencji służy nam za rozpoznanie praktyk, może stanowić inspirację lub przestrozę. Natomiast zarówno badania, jak i całą strategię CX należy zaprojektować od początku do końca w sposób zindywidualizowany, „szyty na miarę”, adresując tym samym postawione sobie na początku cele biznesowe.

6. Wykorzystanie wniosków i rekomendacji płynących z badań – w jaki sposób zaprojektować zmianę w firmie?

Jaką drogę przebyliśmy i co nas jeszcze czeka?

Do tego momentu: zrozumieliśmy, jak zmienił się w ciągu ostatnich dekad rynek konsumencki, czym kieruje się współczesny konsument (wygodą i przyjemnością), jakie są jego główne oczekiwania w stosunku do marek (wiarygodność i personalizacja) i co to oznacza dla firm, które chcą się rozwijać zdobywając przewagę konkurencyjną (konkurując nie ceną, a troską o doświadczenie klienta). Następnie zdiagnozowaliśmy sytuację obecną firmy z punktu widzenia jej klienta (customer journey map) oraz poznaliśmy najważniejsze drivery i bariery konsumenckie (badania jakościowe) a także rozeznaliśmy się w ich reprezentatywności w próbie (badania ilościowe).

Być może mieliśmy okazję przetestować prototyp nowego rozwiązania (design thinking/badania jakościowe). Wiemy już kim jest nasz klient, znamy również klienta konkurencji (naszego potencjalnego użytkownika, jeszcze nie oczarowanego naszą marką), wiemy także kim jest grupa (jeszcze) niezainteresowana kategorią (non-users). Teraz czas, by na podstawie tej wiedzy zaprojektować, a następnie wdrożyć i utrzymać zmianę w organizacji.

Customer Journey Map raz jeszcze, ale w innym wydaniu i w innym celu

Dobrym narzędziem projektowanie zmiany jest mapa podróży klienta w wersji oczekiwanej/ idealnej (customer journey map to be). Celem CJM „to be” jest precyzyjne zdefiniowanie wizji pożądanых doświadczeń klientów, które mają na celu zwiększenie ich zaangażowania, a w konsekwencji zbudowanie lojalności. Na czym polega tworzenie idealnej mapy? Po raz drugi spotykamy się na warsztacie – zewnętrznymi konsultantami plus zespół pracowników reprezentujących kluczowe działy firmy oraz reprezentatywny konsument/konsumenci zaangażowani w kategorię.

Z dużą dbałością o szczegóły tworzymy tym razem idealną (opartą na poznanych oczekiwaniach naszych klientów) podróż konsumenta przez wszystkie istniejące (rozpoznane na podstawie procesu badawczego) punkty styku (touchpoints). Nowa, lepsza podróż klienta w pierwszej kolejności eliminuje wszelkie napotymane bolączki, utrudnienia, przeszkody. Następnie projektujemy proces tak, żeby dostarczać klientowi wartość dodaną – wszędzie tam, gdzie tylko jest to możliwe, gwarantować mu przeżywanie pozytywnych doświadczeń.

Kolejnym krokiem jest naniesienie powstałej mapy na pierwotną (rzeczywistą) mapę podróży klienta – uzupełnioną o wyniki z badań/ analizy dokumentów, statystyk internetowych etc. Jest na to poświęcony osobny dzień – czas niezbędny na wnikliwe porównanie obydwu diagramów.



Ostatnim, najważniejszym krokiem, jest opracowanie planów działania (actionplans) dotyczących każdego poszczególnego punktu styku (touchpoint), a dokładniej każdej różnicy pomiędzy tym, jak jest i tym, jak być powinno. Plan działania to dokument A4, na którym rozpisuje się proces dokonywania zmiany celem polepszenia doświadczenia klienta w konkretnym punkcie styku z marką. Obok oznacza się rzeczywiste osoby odpowiedzialne w firmie za dane działanie. Sam proces opracowywania action planów może zająć od dwóch dni do tygodnia pracy – w zależności od złożoności mapy. W tworzeniu planów działania może być pomocna poniższa formuła: „Jak możemy pomóc [persona] z [problemem], który napotyka w [punkt styku], tak aby [efekt]?”

Wypracowanie szczegółowych planów działania to jeszcze nie wszystko. Wraz ze wsparciem konsultantów zewnętrznych, którzy dzielą się swoją wiedzą i rynkowym doświadczeniem, powstaje jeden spójny dokument zawierający wszystkie szczegółowo opisane procesy zmiany w punktach styku (od szczegółu do ogółu). Dokument zostaje zredagowany, uproszczony oraz odpowiednio podzielony na działy (uwzględniając zakresy obowiązków poszczególnych grup pracowników). Dodawane są rekomendacje dla zarządu oraz (osobno) dla kadr managerskich, załączany jest również raport z opracowanymi wynikami etapu badawczego.

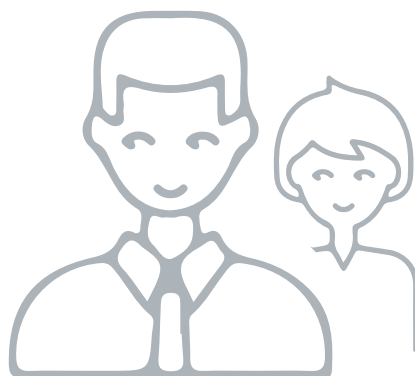
W niektórych przypadkach naszych klientów interesuje wyłącznie zawężona wersja strategii CX w firmie – dotycząca obszaru obsługi klienta. Wówczas powstającym dokumentem jest SOK – (nowy bądź zrewitalizowany) standard obsługi klienta.

Rola pracowników we wdrażaniu strategii Customer Experience Management

Zanim przejdziemy do omówienia etapu wdrażania zaprojektowanej zmiany, chciałabym się skupić na jej fundamencie, którym jest wewnątrz firmy, czyli sami pracownicy (przez niektórych teoretyków zwani klientami wewnętrznymi dla organizacji). Należy podkreślić wyraźnie – nie istnieje i nie może zaistnieć dobry customer experience bez dobrego employee experience.

Przeważająca część inicjatyw, które mają usprawnić doświadczenie klienta leża w gruzach z powodu braku egzekucji przez najważniejsze osoby w procesie: pracowników na froncie. Ludzi, którzy mają na co dzień kontakt z klientem firmy. Nawet najlepszy produkt/ usługa nie będzie chętnie kupowana, jeśli nie zostanie odpowiednio dostarczona klientowi – a jest to zgoła niemożliwe bez zaangażowanego i zmotywowanego zespołu. Niechętny pracodawcy zespół może również bezpośrednio wpływać na sam proces produkcji/wykonania towaru/usługi, co przekłada się na oferowaną klientowi jakość. Konsumenci sami są pracownikami, więc bez trudu wyczują dysonans i fałsz w momencie, gdy firma skupia się na nabywcach pomijając potrzeby klientów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Zaopiekowany, dostrzeżony i odpowiednio zmotywowany pracownik staje się najważniejszym i najbardziej wiarygodnym ambasadorem marki.

Employee experience oznacza sumę doświadczeń i wrażeń pracownika w kontakcie z pracodawcą. To nic innego jak spojrzenie na firmę oczami pracownika. To rzeczywista wizytówka firmy. Słynne jest już stwierdzenie Richarda Bransona, że to pracownicy są najważniejsi i jeśli zadbamy o naszych pracowników, oni zadbają w odpowiedni sposób o klientów firmy. Niby bardzo prosta i prawdziwa zależność, ale niestety bardzo często trudna do wcielenia w życie i w wielu firmach niedoceniana.



Mapowanie podróży pracownika

Z naszego doświadczenia wynika, że wiele firm nie posiada wystarczającej wiedzy na temat swoich pracowników. Badania dotyczące EX dopiero zyskują na popularności. Mowa tu zarówno o wywiadach pogłębionych, wskaźniku poleceń (eNPS) jak i o mapowaniu podróży pracownika (Employee Journey Map).

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) realizowane przez zewnętrznych niezależnych konsultantów umożliwiają diagnozę rzeczywistych motywacji i oczekiwań pracowników względem firmy oraz pozwalają zrozumieć na jakim etapie swojej życiowej ścieżki zawodowej znajduje się poszczególny pracownik. Wskaźnik poleceń w wersji employee może być traktowany jako miernik statusu wewnętrznego organizacji. Na podstawie informacji zebranych z eNPS oraz wywiadów pogłębionych (IDI) budowana jest mapa podróży pracownika (a dokładniej: stworzonej w tym celu osoby). EJM pozwala na prześledzenie doświadczeń pracownika z marką od pierwszego z nią kontaktu, przez rekrutację i wdrożenie (onboarding), przez codzienne funkcjonowanie w firmie (analizowane są tu m.in. relacje międzydziałowe, zespołowe oraz te związane ze współpracą z menadżerem) aż po decyzję o rozstaniu się z firmą. Za pomocą Employee Journey Map odkrywane są miejsca, w których tworzy się bądź obniża motywacja i zaangażowanie pracownika w kontakcie z pracodawcą. Mapowanie pozwala również na wskazanie czynników, które są szczególnie istotne dla pracownika w jego współpracy z firmą.

W efekcie opracowania i wdrożenia planów działania (action plans), firma może z jednej strony podnieść swoje szanse na rekrutację bardziej dopasowanych pracowników, z drugiej – zwiększyć zaangażowanie i satysfakcję obecnych pracowników (co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie rotacji). Zrozumienie doświadczeń, potrzeb i oczekiwań pracowników stanowi podwaliny do wdrażania strategii CX w firmie.

W samym procesie budowania strategii CX warto uwzględnić oddolny głos pracowników, zwłaszcza tych reprezentujących pierwszą linię kontaktu z klientem. To oni najwięcej z całej firmy wiedzą o kliencie, stykają się z nim przecież każdego dnia... Często to właśnie oni mają najlepsze pomysły na innowacje dla organizacji. Warto więc oddać im głos już na etapie badania (audyt pracowniczy w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami działów firmy), oraz kolejno – podczas projektowania i wdrażania zmiany.

Wzmocnienie pracowników na drodze do zmian

Wdrażając do firmy zaprojektowaną strategię CX należy pamiętać o dwóch rzeczach – o odpowiedniej motywacji pracowników oraz wzmocnieniu ich kompetencji.

Motywację należy utrzymywać od początku do końca, dlatego tak ważne jest zaangażowanie przedstawicieli działów do mapowania podróży klienta. Etap wdrażania zaś warto rozpocząć od uroczystego zakomunikowania zmiany – inauguracji (kick off). Przybiera ona różną formę w zależności od funkcjonującej w firmie kultury organizacyjnej.

Ważne, żeby zakomunikowanie zmiany objęło wszystkich pracowników – aby zrozumieli oni cel i strukturę procesu, by poczuli się ważną częścią zespołu i zdecydowali się wziąć osobistą odpowiedzialność za przeprowadzane w organizacji zmiany. Aby tak się stało, każda komórka, każdy zespół pracowniczy musi widzieć sens wprowadzanej w firmie zmiany. Poza poczuciem sensu konieczna jest świadomość, że opinia każdego jest równie znacząca dla zarządu (poczucie sprawstwa).

Czasami spotykamy się ze zdziwieniem zarządów, nie mogących uwierzyć jak to się dzieje, że pracownicy, którzy sami żądali zmian, w chwili, gdy takie w firmie zachodzą są im nieprzychylni. Zmiana zawsze oznacza zerwanie statusu quo, a tym samym pociąga za sobą utratę komfortu i stabilizacji. Poczucie bezpieczeństwa to jedna z podstawowych potrzeb człowieka (tuż po potrzebach fizjologicznych). Dlatego tak boimy się go utracić, gdy nie mamy pewności, jakie będą skutki wejścia w nową sytuację. Ludzie różnią się między sobą postawą wobec zmian w życiu – jedni przechodzą zmiany łatwo a nawet do nich aktywnie dążą, dla innych jest to spora trudność naznaczona silnym lękiem przed nieznanym. Ta sama sytuacja może być zupełnie inaczej postrzegana przez różne osoby, bowiem rzeczy są takie, jakie nadamy im znaczenie, jak my sami je widzimy. Najbardziej popularnym modelem pokazującym, jak reagujemy na zmianę, jest opis czterech etapów, które przechodzimy, gdy zmiana wytrąca nas ze stanu stabilizacji i bezpieczeństwa. Są to kolejno: wyparcie/zaprzeczenie, opór, próby/eksperymentowanie i w końcu adaptacja/ akceptacja.



Potencjalną trudnością dla kadry kierowniczej może być zrozumienie, że opisany wyżej proces jest naturalnym mechanizmem wobec zmiany i aby dotrzeć do etapu akceptacji, trzeba przepracować z pracownikami każdą fazę po kolei. W przemyślanym wprowadzaniu zmian organizacyjnych pomocą mogą warsztaty leaderskie realizowane przez zewnętrznych konsultantów zaangażowanych w cały proces wdrażania strategii CEM w firmie. Często oferowane są również inne, dodatkowe rodzaje wsparcia, jak choćby sesje coachingowe czy shadowingowe.

Wdrażanie strategii to również dobry moment na przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na szkolenia kompetencyjne. Na podstawie skrupulatnie przeprowadzonej diagnozy oraz na bazie sugestii zarządu realizowane są całe cykle pracowniczych szkoleń kompetencyjnych dotyczących np. obsługi klienta, negocjacji sprzedażowych, przemówień publicznych, etc.

8. Ewaluacja – sprawdzam: czy kierunek zmian jest dobry?

Pod pojęciem ewaluacji kryje się szeroko zakrojona ocena przebiegu wdrożenia oraz dalsze stałe monitorowanie wprowadzonych zmian. Ewaluacja pozwala oszacować wartość procesu implementacji zmiany w organizacji.

Zarówno zmienne wewnętrzne (dotyczące samego procesu) jak i zmienne zewnętrzne (trudne do przewidzenia zmiany środowiskowe; dot. sytuacji rynkowej czy na wyższym poziomie – społeczno-ekonomicznej kraju) mogą wpłynąć na efektywność wdrożenia strategii CEM. Stąd chcąc mieć pełen nadzór nad procesami (kontrola finansów, sensowność angażowania pracowników) warto zdecydować się na skrupulatnie i regularnie przeprowadzaną ewaluację. Na poziomie ogólnym ewaluację zdefiniować możemy jako badanie społeczno-ekonomiczne realizowane w celu oceny jakości i efektów prowadzonych działań. Ocena taka dokonywana jest w oparciu o odpowiednie kryteria. Najczęściej stosowanymi kryteriami w procesie ewaluacji są: skuteczność, efektywność, użyteczność, trwałość i trafność.

Dobłą ideą jest dwutorowe podejście do tematu. Z jednej strony zlecenie całościowej ewaluacji zewnętrznej po określonym czasie od zaimplementowania strategii (ocena przebiegu wdrożenia). Z drugiej zaś – regularny wewnętrzny monitoring poszczególnych wskaźników (key performance indicators; KPI) mających z założenia mierzyć stopień realizacji celów strategicznych (stałe monitorowanie zmian).

Ewaluacja zewnętrzna polega na zleceniu oceny niezależnemu zespołowi ewaluacyjnemu – najlepiej, aby byli to ci sami konsultanci zewnętrzni, którzy przeprowadzali diagnozę sytuacji przed wprowadzeniem strategii (etap badawczy). Jest to metoda bardziej kosztowna od ewaluacji wewnętrznej, ale zapewnia znacząco wyższy poziom obiektywności wyników oraz umożliwia wykorzystanie specjalistycznej wiedzy, jaką dysponują eksperci zewnętrzni. Celem zachowania najwyższej rzetelności, ewaluacja powinna być realizowana takimi samymi metodami badawczymi, jakie stosowano uprzednio w diagnozie (najlepiej sprawdza się dwufazowe badanie jakościowo-ilościowe).

Ewaluacja wewnętrzna planowana jest w oparciu o wyznaczone wskaźniki (KPI), którymi mogą być np. dane finansowe (dot. sprzedaży), wskaźnik rezygnacji klientów (customer churn rate), wskaźnik poleceń (wyliczany na podstawie ankiety NPS), etc. Zasada jest jasna: im lepsze wyniki określonych wskaźników tym proces wdrożenia strategii ocenia się za skuteczniejszy.

Sensem wprowadzenia zmiany jest jej utrzymanie – umiejętne zarządzanie doświadczeniem klienta

Zarządzania doświadczeniami klientów nie da się wprowadzić jedną decyzją. Firma musi być przygotowana do zmiany i zadbać, aby wszyscy pracownicy o zmianie wiedzieli (znali jej cel i rozumieli sens) oraz czynnie w niej uczestniczyli. Pracownicy, którzy mają porzucić swoje dawne nawyki muszą dokładnie wiedzieć, czego się od nich oczekuje. Kadra kierownicza powinna być nie tylko motywatorem co przede wszystkim wzorem dla pozostałych.

Należy podkreślić, że praca nad strategią CX nie kończy się w momencie zlecenia jej zewnętrznej ewaluacji. Zarządzanie doświadczeniem klienta jest procesem ciągłym. Stąd tak ważne staje się wydzielenie w organizacji oddzielnej komórki, której celem jest nieustanna analiza głosu klienta (analityka internetowa, systemy CRM, reklamacje, informacje pozyskane z działu obsługi klienta/ od handlowców, wnioski płynące z przeprowadzanych regularnie badań, etc.) będąca podstawą do zarządzania doświadczeniem konsumenta w każdym punkcie jego styku z marką.

Wdrożenie zmiany_ProOptima

Zaprojektowana zmiana w organizacji dotyczyć może zarówno pojedynczego procesu, jak i budowania całościowej strategii. Niezależnie od rozmiaru zmiany wymaga ona doskonałego przygotowania.

ProOptima to zespół doświadczonych konsultantów i trenerów, których zadaniem jest zaprojektowanie zmiany we współpracy z klientem i aktywna pomoc w procesie jej wdrażania.



Pracując z klientami dzielimy się wiedzą, doświadczeniem i pasją niezależnie czy mowa o rewitalizacji standardów obsługi klienta czy o budowaniu strategii sprzedażowej, lojalnościowej czy nawet holistycznej strategii rozwoju firmy opartej o zasady CustomerExperience Management.



**Sprawdź w czym
możemy Ci pomóc**

Najbardziej sprawdzone rozwiązanie zakłada, że powstała komórka CX złożona jest z osób wywodzących się z firmy, będących reprezentantami różnych działów mających bezpośredni związek z doświadczeniem klienta – tj. marketing, sprzedaż, produkcja, etc. Co ważne, osoby te powinny mieć realny wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa, tak aby analizowanie danych nie sprowadziło się do aktywności stricte teoretycznej (sztuka dla sztuki). Komórka ta powinna mieć wyznaczone realne cele i zadania – nie chodzi tu przecież o wizerunkową zmianę nazwy dotychczasowego biura obsługi klienta na modny slogan customerexperience.

Realizacja nadrzędnego celu utworzonego departamentu CX – zarządzanie doświadczeniem klienta – odbywa się na zasadzie zamykania pętli. Jest to podstawą filozofii wskaźnika NPS. Zamykanie pętli to najprościej ujmując szereg działań podejmowanych natychmiast po otrzymaniu od klienta informacji zwrotnej. Należy do nich np. dzielenie się opiniami z pracownikami najbardziej odpowiedzialnymi za stworzenie doświadczenia tego klienta (frontline). Zamknięcie pętli wiąże się również z podjęciem jak najszybciej kontaktu z tymi konsumentami, którzy mają złe doświadczenia z firmą i wypowiadają się o niej negatywnie. Zaleca się otwartą konfrontację z niezadowolonym klientem, wysłuchanie go, wyrażenie skruchy, jeśli wina leży po stronie organizacji i jak najszybsze wszczęcie działań naprawczych (rekompensata finansowa bądź rzeczowa, zmiana sposobu postępowania). Rozpatrywanie indywidualnych przypadków wraz z realnymi działaniami adresującymi potrzeby/ skargi klientów to tzw. proces zamykania małej pętli. Jest to początek do rozwiązywania problemów na poziomie systemu – tzw. zamykania dużej pętli. Tak jak mała pętla odnosi się do pojedynczego procesu, podlegającego łatwej modyfikacji – w efekcie czego pojedynczy klient uzyskuje spersonalizowaną odpowiedź bądź dostrzega zmiany zgodne z przekazanymi firmie sugestiami – tak duża pętla dotyczy większych, bardziej skomplikowanych procesów. Jej domknięcie wymaga zmian strukturalnych, angażujących całą firmę, niekiedy wymagających nakładów finansowych.

O skutecznym wdrożeniu strategii CEM możemy mówić dopiero wówczas, gdy dostarczanie klientom pozytywnych doświadczeń stanie się wiążącym elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Na koniec, warto uświadomić sobie, że klienci zapomną to, co firma powiedziała, zapomną też to, czego dokonała, ale nigdy nie zapomną tego, jak się czuli korzystając z jej usług. Firmy, które lepiej zarządzają doświadczeniem swoich klientów zyskują przewagę konkurencyjną na rynku.



ProOptima

Customer Experience Management

Pomóż swojemu zespołowi rozwinąć skrzydła i zapewnij klientom wartościowe doświadczenia

Realizujemy strategiczne i operacyjne projekty z obszaru Customer Experience Management (CXM/CEM).

Proponujemy kompleksowe podejście, które pozwoli zadbać o całość doświadczeń Waszych klientów. Bez względu na to czy są to klienci biznesowi (b2b) czy indywidualni (b2c).

Skontaktuj się z nami!

ProOptima Sp. z o.o.

al. Daszyńskiego 12/13;

31-534 Kraków

tel. +48 12 397 79 51

biuro@prooptima.pl

Kontakt z autorką raportu:

Lena Skałba-Filip

badacz, konsultant CX

l.skalba-filip@prooptima.pl



Managing the Total Customer Experience

Czemu służy strategia customer experience?

Jaki ma sens przykładanie się do zarządzania doświadczeniem klientów?

www.salesmanago.pl

SALES  **manago**
marketing automation

