



# WYGRAĆ Z KONKURENCJĄ W EPOCE NADMIARU

XXI w. nie oszczędza firm. Muszą walczyć o klienta, który ma dostęp do produktów i usług z całego świata, stawiają czoło szarej strefie czy rywalizują w otoczeniu, w którym najważniejsze są znajomości. Aby odnieść sukces w tak trudnych realiach, warto umieć zarządzać doświadczeniami klientów.

## Wielka Brytania,

parę lat temu: Lynn Penn, klientka kilku banków, zgubiła w trakcie podróży portfel z kartami płatniczymi, dokumentami i pieniędzmi. Natychmiast kolejno informowała o tym banki, a te zgodnie ze standardami błyskawicznie blokowały jej karty. Na tym jej kontakt z tymi instytucjami by się skończył, gdyby nie pracownik infolinii jednej z nich – z empatii zapytał ją, jak się czuje w obcym mieście bez możliwości dokonywania płatności. Następnie, przekraczając swoje kompetencje, zaproponował jej pomoc – możliwość wypłaty kilkuset funtów w pobliskim oddziale banku.

I nie był to odosobniony przypadek. W First Direct, banku, o którym mowa, będącym własnością globalnej marki HSBC, zbudowano bowiem kulturę kontaktu z klientami. Dzięki temu przez lata zajmował pierwsze miejsce w rankingach konsumenckich (nawet w ocenie dostępności bankomatów, choć to bank internetowy i bankomatów w ogóle nie ma...). Ale wróćmy do historii Lynn Penn: co wiedział pracownik First Direct, a czego nie czuli zatrudnieni w innych bankach? Że każdy kontakt z klientem tworzy przestrzeń do wzmocnienia jego lojalności wobec marki. To dlatego First Direct jest polecany przez swoich klientów średnio co 6 sekund.

## KONTAKT Z KLIENTEM

– CZYLI CO? Jeff Bezos, założyciel i prezes Amazon.com, doskonale to rozumie: „Doświadczenie klientów (*customer experience*) to coś więcej niż ich obsługa. Jest pełne i kompleksowe: zaczyna się, kiedy klient pierwszy raz słyszy o Amazon od znajomego, a kończy, gdy dostaje paczkę pocztą i ją otwiera”. Na każdym etapie, o którym mówi Bezos, firma musi być otwarta na potrzeby klienta, rozumieć je i właściwie je adresować. Niektóre przedsiębiorstwa idą o krok dalej – np. jedna z polskich firm sprzedających materiały budowlane wysłała pracowników do nabywców już po zainstalowaniu kupionych materiałów, by skontrolować zadowolenie z zakupu i – jeśli trzeba – udzielić wsparcia. W ten sposób wyróżnia się na tle konkurencji, a dzięki rekomendacjom zyskuje odbiorców.

„Trzeba zrozumieć, czego chcą klienci. Bez tego nic się nie uda”, mówi Janusz Kamiński, prezes polskiej firmy doradztwa strategicznego Executive-Conversation. Cza-

sami klient potrzebuje nie tylko właściwego produktu, lecz także doradztwa. Niekiedy chce doświadczyć przyjemności albo wygody. A czasem, by ktoś po prostu pomógł mu w rozwiązaniu konkretnego problemu, jak to miało miejsce w przypadku Lynn Penn. Janusz Kamiński dodaje:

„Dzięki dobremu doświadczeniu budujemy lojalność klienta, jesteśmy polecani osobom, które nie miały z nami jeszcze styczności, a co więcej – za dobrze zaadresowaną potrzebę klient gotów jest zapłacić więcej.”

To dlatego tak wiele osób, zamiast wydać 2 zł na kawę z automatu, idzie do Starbucksa.

Co ważne, spełnienie potrzeb klientów nie musi generować wyższych kosztów, a wręcz może je obniżyć. Dowodzi tego casus Deni Cler – marka z początku postawiła na ekskluzywne katalogi ze zdjęciami wykonanymi podczas drogich, wyjazdowych sesji, ale po pewnym czasie zrozumiała, że klientki oczekują fotografii prostszych, studyjnych i... znacznie tańszych w realizacji. **Opieranie firmy na działaniach z obszaru *customer experience* wiąże się zatem z rozsądnym inwestowaniem dokładnie w takie aspekty wartości, za które klienci chcą płacić, zamiast w to, co wydaje się ważne firmie.**

„Budowa strategii opartej na zarządzaniu doświadczeniami klienta jest przejawem kolejnego etapu w historii gospodarki, czyli gospodarki doświadczeń” – tłumaczy Janusz Kamiński.

„Kilkadziesiąt lat temu rynek był głodny, liczył się więc produkt. Potem nastąpiła era marketingu, czyli skuteczności w dotarciu informacji o firmie czy ofercie. Dziś, w czasach gospodarki nadmiaru, sukces wymaga wzbudzenia u klientów pozytywnych emocji, dobrych doświadczeń.”



# 80%

Tyle osób jest gotowych wybrać droższą ofertę, jeśli gwarantuje ona lepsze doświadczenia w porównaniu z innymi, tańszymi.

Źródło: 2011 U.S. Customer Experience Impact (CEI), Report by RightNow

## ŁAŃCUCH SERWIS

**–PROFIT** Celem działania firmy jest rentowność i rozwój. W jaki sposób włączyć doświadczenia klientów w proces budowy łańcucha, by zapewnić organizacji zysk i wzmocnić jej pozycję na rynku? Jak zbudować lojalność wobec marki?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba odwrócić sposób patrzenia na biznes. Ludzie nadal zwykle myślą w kategoriach zadowolenia udziałowców, prezesa, członków zarządu, przełożonych. Dobrze, jeśli do tej listy dołączają podwładnych. Gdzieś na końcu jest klient, który powinien docenić te starania i zachować się tak, by wszyscy wyżej wymienieni byli usatysfakcjonowani. Ten model należy do przeszłości. Teraz mówimy o nowym paradygmacie, sukces w gospodarce nadmiaru wymaga bowiem postawienia na pierwszym miejscu tego, kto od nas kupuje produkt czy usługę.

Ta koncepcja kierowania biznesem może się udać tylko wtedy, gdy klient będzie miał do czynienia z pracownikami, którzy wiedzą, czego potrzebuje i jak mają te oczekiwania zaadresować. Muszą też mieć poczucie, że skoro pozytywne doświadczenie klienta jest osią prowadzonych działań, mają sporą wolność w podejmowaniu decyzji, które będą służyły dobremu *customer experience* – tak jak pracownik infolinii First Direct. Jednak tacy pracownicy nie biorą się znikąd. **Niezbędny jest silny i trwały odgórny impuls, przekierowujący firmy w stronę zarządzania doświadczeniami klienta, czyli odpowiednie przywództwo** – zgodnie z diagramem:

## CEM, czyli customer experience management, wymaga:

- a Odkrycia potrzeb klienta.
- b Wybrania tych cech produktów lub usług, które przyczyniają się do budowy pozytywnych doświadczeń i skupienia na nich uwagi w procesach biznesowych.

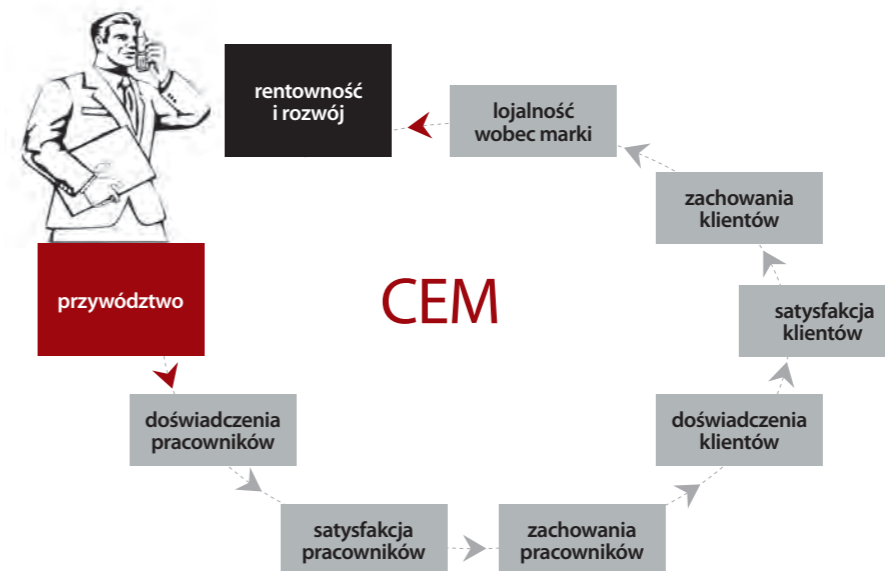
- c Zbudowania zespołu menedżerskiego rozumiejącego nowy paradygmat biznesu.
- d Uświadomienia pracownikom znaczenia doświadczeń każdego klienta.
- e Dostosowania procesów w firmie tak, by sprzyjały budowie pozytywnych doświadczeń klientów.
- f Zarządu, który wie, że bez dobrych emocji po stronie klienta trudno będzie w długim okresie utrzymać rentowność, i potrafi tę wiedzę kaskadować.

Bez spełnienia tych warunków w relacji z klientem nie uda się przejść od skupiania się na *experience the brand* (czyli doświadczeniu marki charakterystycznym dla ekonomii marketingu) do etapu tworzenia *branded experience* (markowych doświadczeń, tzn. takich, jakie tylko my jesteśmy w stanie dać klientom) – a tego wymaga współczesność.

## CECHY EKONOMII

**DOŚWIADCZEŃ** Przystawienie firmy na CEM wymaga zrozumienia, że:

- 1 **Mało kto wie, co stanowi WARTOŚĆ dla klientów** (choć firmy wydają nieraz setki tysięcy złotych miesięcznie na tworzenie baz danych o klientach, zwykle nie są w stanie wskazać strategicznych informacji o preferencjach konsumentów, bo nie potrafią ich badać).
- 2 **Klienci giną w gąszczu informacji, więc bardzo potrzebują DORADZTWA** (jeśli firmy chcą wpływać na decyzje podejmowane przez klientów, muszą im doradzać, a nie zostawiać ich na łasce internetu, który jest jak drzewo wiadomości prawdziwych i fałszywych).
- 3 **Klienci non stop mówią SPRAWDZAM** (firmy składają obietnice, a ich klienci je sprawdzają, bo ufają markom mniej niż tym, którzy znają je z autopsji).



Źródło: Executive Conversation, na podstawie artykułu „Putting the Service Profit Chain to Work”, HBR

Reasumując: organizacje były do tej pory skoncentrowane na procesie, którego efekty dostarczały klientowi, a doświadczenie klienta wynikało z tego, co i jak generowały na wcześniejszych etapach. Tymczasem, aby poradzić sobie z ekonomią doświadczeń, trzeba wyjść od pożądanego doświadczenia klienta i z tej perspektywy przeprogramować działania marki. Tylko wtedy trwale uda się uniknąć rozmaitych wpadek, np. zmuszania zmęczonych sprzedawczyń do noszenia ciepłych, zielonych czapek przez cały dzień św. Patryka (oczywiście marketingowcy wpadli na ten pomysł, by klientom zrobić przyjemność, ale nie przewidzieli, że żaden z odbiorców marki nie chce mieć poczucia, iż obsługa jest zmuszana do odgrywania radości. Zabrakło rzetelnej analizy potrzeb klienta).

**W firmach podporządkowanych zasadom CEM zadaniem menedżerów jest przede wszystkim likwidowanie barier uniemożliwiających zespołom tworzenie dobrych doświadczeń w relacjach z klientami.** Procesy trzeba zatem przejrzeć pod kątem ich służebności wobec *customer experience*, a produkty/usługi zaprojektować

tak, by miały cechy odróżniające je od oferty konkurencji w sposób adresujący potrzeby klientów i tworzący dla nich wartość.

Należy też pamiętać, że – podobnie jak w przypadku zasad rządzących komunikacją biznesową – **CEM wymaga uczciwości**. Wszystko, co robimy, jest weryfikowane przez doświadczenia naszych klientów, które wpływają na decyzje konsumentów. Na tym polega *experience economy*, czyli współczesność, w której mamy rozwijać nasze firmy i budować ich rentowność. ■

Alina Białkowska-Gużyńska: dziennikarka ekonomiczna, doradca ds. komunikacji, wizerunku i strategii.  
e-mail: aguzynska@mtp.pl



## REKOMENDACJE THINKTANK:

1. Nie staraj się konkurować wszystkim. Wybierz tę cechę produktu/usługi, która jest najważniejsza dla twoich klientów, i osiągnij w niej mistrzostwo.
2. Nie wierz szefowi marketingu, który „wszystko wie” o waszych klientach. Dokładnie zbadaj ich potrzeby, zwłaszcza te nieoczywiste, *out of the box*.
3. Zaoferuj produkt, który tworzy wartość nie tylko dla Twojej firmy (to robią wszyscy), lecz przede wszystkim dla klienta. Pod ten produkt dostosuj łańcuch budowy wartości.