

## Customer Experience - modne pojęcie czy klucz do sukcesu biznesowego?

data aktualizacji: 2018.11.05



**Istnieje wiele definicji Customer Experience. W skrócie można to zjawisko potraktować jako sumę doświadczeń klienta z daną marką w różnych punktach styku. Doświadczenia te, na które składają się m.in. kontakt bezpośredni ze sprzedawcą, z infolinią, obsługa posprzedażowa, opinie innych osób o firmie, użytkowanie produktu, zbierane są z różnych źródeł i pochodzą, co jest ważne, nie tylko od firmy - wyjaśnia Anna Szczerbik, senior project manager firmy ARC Rynek i Opinia.**

Kolejnym pojęciem związanym z tą tematyką jest Customer Experience Management (CEM). Naczelną zasadą zarządzania doświadczeniami jest postawienie klienta w centrum uwagi, dostarczenie mu doświadczeń budujących pozytywną, partnerską relację i jego autentyczne zaangażowanie.

Jest to tym trudniejsze, że klienci są różni - mają różne potrzeby, różną historię konsumencką i różne wyobrażenia na temat produktu czy usługi. Jednocześnie, kiedy już tę wiedzę posiadamy, nasze decyzje biznesowe są trafniejsze, bo znamy oczekiwania klientów. Ważne jest jednak, by pamiętać, że doświadczenie klienta ma charakter dynamiczny, dlatego należy na bieżąco monitorować

zachodzące zmiany w tym obszarze. Posiadając szeroką wiedzę na temat swoich klientów i ich potrzeb, firma może skoncentrować swoje wysiłki na tych obszarach, które są kluczowe i jednocześnie zrezygnować z tych, na których klientom nie zależy. Customer Experience jasno nam pokazuje, że nie należy lub nie zawsze należy podążać za trendami tylko wsłuchiwać się w to, co mają nam do powiedzenia klienci, co czują i przeżywają.

Mówiąc o Customer Experience warto wskazać kilka kwestii, które są kluczowe, a jednak czasami pomijane.

Customer Experience nie ogranicza się do stworzenia Customer Journey Maps (CJM) Firmy coraz częściej intuicyjnie uwzględniają tematykę doświadczeń klientów, definiując swoje problemy badawcze - nawet, jeśli nie stosują tego pojęcia wprost i nie są w pełni przygotowane do wykorzystania uzyskanych odpowiedzi. Pojęcie Customer Experience podbija rynek badawczy, jednak zdarza się, że zainteresowanie firm koncentruje się wyłącznie na stworzeniu Customer Journey Maps (CJM), w których opisane zostaną poszczególne punkty styku i zidentyfikowane love pointy (to, co urzeka klientów) i pain pointy (to, co ich denerwuje). Czy takie podejście jest błędem? I tak i nie.

Dlaczego nie? I tu przechodzimy do kwestii badań. O tym, że warto realizować badania rynku nie trzeba już chyba nikogo przekonywać - przynajmniej, jeśli chodzi o topowych graczy. Nadal jednak widoczny jest pewien problem z konsumpcją i dystrybucją wyników. Zlecane badania obejmują określone wycinki rzeczywistości klienta - obsługę klienta, produkt, komunikację. Nawet, jeśli agencja badawcza reprezentuje podejście holistyczne - uwzględniające szersze tło diagnozowanego zagadnienia, bywa, że raport trafia tylko do osób zainteresowanych, a nie do całej organizacji. Przypomina to układanie puzzli - klient widzi cały obrazek, czyli doświadcza marki jako całości - we wszystkich jej aspektach. Organizacja widzi tylko pojedyncze, rozsypane puzzle. Poszczególne jej jednostki dysponują fragmentami układanki, a spójny obraz ginie. Trudno się zresztą dziwić - zapoznawanie się ze wszystkimi raportami trafiającymi do firm byłoby bardzo czasochłonne. Tu pomocne są mapy CJM, które są przydatnym i praktycznym narzędziem, przedstawiającym kompleksowe doświadczenia i pragnienia klientów, ich zachowania, myśli i odczucia w sposób kompaktowy i przystępny (wiedza w pigułce). Mapy ułatwiają też dystrybucję wiedzy wewnątrz organizacji - trafiając do pracowników bezpośrednio lub pośrednio odpowiedzialnych za doświadczenie klienta. Już pobieżne zapoznanie się z przedstawionymi tu przykładowymi mapami pokazuje, jak prostym i syntetycznym są one narzędziem.

Dlaczego tak? Warto jeszcze raz podkreślić, że mapy są tylko narzędziem, a nie celem. Ich stworzenie nie oznacza sukcesu, a dopiero początek drogi, jaką musi przebyć organizacja w zrozumieniu swoich klientów. Mapa CJM jest pewnym uproszczeniem, gdyż z reguły nie można „wrzucić wszystkich klientów do jednego worka”. Tak naprawdę, żeby mapy były przydatne, powinno powstać ich wiele i każda powinna dotyczyć różnych person.

Dlatego trzeba też pamiętać, że mapa jest wyłącznie materiałem pomagającym w planowaniu działań, wspierającym pracowników. Od zapoznania się z mapą do zrozumienia klienta i zapewnienia mu pozytywnych doświadczeń jest jeszcze daleka droga.

### **Co oprócz map?**

Aby uczynić pełen użytek z map i jednocześnie w pełni zrozumieć klienta i finalnie pozytywnie wpływać na jego doświadczenia, potrzebnych jest kilka czynników: empatyczne podejście do wyników, znajomość kontekstu, rzeczywista klientocentryczność, zaangażowanie na każdym szczeblu oraz prezentowanie spójnych wartości marki.

## **Empatia**

W celu ułatwienia odbiorcom spojrzenia na świat marki oczyma klienta, warto zorganizować warsztat podsumowujący, podczas którego odbiorcy mogą „zobaczyć swoje odbicie w oczach klientów”, zrozumieć to, co on myśli i czuje, dostrzec przełożenie podejmowanych przez organizację działań na emocje i samopoczucie jej odbiorcy. Mogą zatem poczuć wyniki, zaangażować się w ich zrozumienie i przełożenie na praktykę.

## **Kontekst**

Analiza Customer Experience pokazuje, co dzieje się w poszczególnych punktach styku: co klient myśli, czuje, robi. Ale relacja z firmą nie funkcjonuje w próżni i nie sprowadza się wyłącznie do rezultatów działań firmy. Kontekst tworzą potrzeby, oczekiwania, wcześniejsze doświadczenia z marką i kategorią, obietnica marki czy opinie innych użytkowników. Dobrze zaprojektowane badanie Customer Experience musi uwzględniać wszystkie te elementy. Dlatego nie wystarczy zapytać klientów, co myślą czy czego oczekują – trzeba poznać ich historie, zrozumieć. Dlatego tak ważne jest wykorzystanie zarówno technik jakościowych (najlepiej z elementami etno) jak i ilościowych.

## **Autentyczna klientocentryczność**

Po zdiagnozowaniu stanu wyjściowego i potrzeb klienta, można przystąpić do zarządzania doświadczeniem klienta – Customer Experience Management. Sukces wdrożenia zależy od tego, czy każdy pracownik będzie pamiętał, że to klient jest rzeczywiście w centrum uwagi. Fakt, że klienta trzeba traktować fair i z należytą uwagą może być w organizacji na przykład wyłącznie utartym truizmem, który nie musi się przekładać na praktykę. Na co dzień postulat ten rywalizuje i nieraz przegrywa z dążeniem do maksymalizacji sprzedaży, obniżenia odsetka uznanych reklamacji, zwiększenia efektywności obsługi poprzez skrócenie czasu rozmowy z pojedynczym klientem, przegrywa też z sztucznym, mechanicznym stosowaniem standardów obsługi klienta. Efekt? Rzeczywisty interes klienta schodzi na dalszy plan. W perspektywie krótkoterminowej cele są osiągnięte, w dłuższym okresie czasu może skutkować negatywnymi opiniami, obniżeniem satysfakcji i odpływem klientów. Czynniki ludzki w większości branż ma ogromne znaczenie. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, w której klient ma pozytywne nastawienie przykładowo do marki sieci drogerii, jednak obsłużony niezgodnie z oczekiwaniami, negatywnie nastawia się do danej placówki i tym samym z czasem może zmieniać się jego opinia na temat samej marki – właśnie pod wpływem negatywnego doświadczenia spowodowanego czynnikiem ludzkim. Można też sobie wyobrazić odwrotną sytuację, kiedy to klient nie jest przekonany do danej marki, jednak wysoka jakość obsługi w danej placówce powoduje, że z niej korzysta, co może wpływać pozytywnie na opinię do danej marce, właśnie dzięki pozytywnemu doświadczeniu. Nie oznacza to oczywiście, że cały ciężar odpowiedzialności spoczywa na szeregowych pracownikach.

## **Zaangażowanie na każdym szczeblu**

Dla pełnego wykorzystania potencjału, jaki daje organizacji CEM, kluczowe jest zaangażowanie zarządu oraz uwzględnienie CEM w strategii i celach firmy. Ważna jest jasna komunikacja i przykład idący z góry. Kolejny etap to kaskadowanie CEM i przekładanie go na jasne wytyczne i cele dla pracowników, którzy muszą się z nimi identyfikować. Istotne jest, aby wszystkim pracownikom, niezależnie od wykonywanej funkcji, przyświecała idea CEM i żeby była ona autentyczna. Dlatego tak ważne jest, aby kształtować w pracownikach firmy rzeczywiste odczucie, że klient jest najważniejszy, nie zaś sztuczną fasadę. Pracownicy firmy to bardzo ważny element kształtujący opinię na jej temat, dodatkowo bardzo wiarygodny, gdyż zna organizację od środka. Przykładowo opowieści osoby pracującej w sieci fast food informującej znajomych o tym, że do smażenia w tej sieci używany jest nieświeży tłuszcz, potrafią stopniowo niszczyć reputację danego miejsca. I niestety na nic zdadzą się

kampanie, w których firma informuje, że jest wręcz przeciwnie. Nigdy oficjalny komunikat płynący z firmy nie będzie tak wiarygodny jak informacja zasłyszana od klienta czy pracownika mającego bezpośrednio doświadczenie z daną marką. Taka filozofia może być wyzwaniem dla franczyzowego modelu biznesu. Placówki lub oddziały franczyzowe, które są do pewnego stopnia niezależne - na przykład w obszarze zatrudnianych pracowników - a które w istotny sposób wpływają na postrzeganie marki, również powinny stosować się do CEM.

### **Spójne wartości, co do których wszyscy są przekonani**

Myśląc o Customer Experience, warto zwrócić uwagę na podwójną rolę marki: marka produktu/ usługi i marka pracodawcy. Światy te nie mogą funkcjonować w oderwaniu od siebie - zwłaszcza w sytuacji, gdy pracownicy i byli pracownicy dzielą się swoimi doświadczeniami w mediach społecznościowych, a klienci szukający pracy spotykają się z ofertami pracy organizacji. Dochodzą do tego kampanie komunikacyjne skierowane do potencjalnych kandydatów. Wszystkie te elementy wtórnie kształtują zarówno oczekiwania klientów, jak i ich doświadczenia. Dlatego warto, aby w proces badawczy, na etapie diagnozy potrzeb organizacji oraz przedstawiania wyników, obok bezpośrednich ich odbiorców, znaleźli się przedstawiciele innych działów. Pamiętajmy, że za finalne Customer Experience odpowiada cała firma - w tym na przykład także struktury odpowiedzialne za dobór i rozwój pracowników - HR, Dział Szkoleń czy Komunikacji.

### **Customer Experience z perspektywy firmy badawczej**

Zdarza się, że klienci zgłaszają się do agencji, identyfikując problem - na przykład w obszarze produktowym i proszą o diagnozę, czego potrzebują klienci, jak rozwinąć ofertę, aby lepiej wpisać się w oczekiwania. W toku procesu badawczego okazuje się, że problem leży zupełnie gdzie indziej, że (nie)zadowolenie klienta związane jest z obszarem obsługi klienta. Klienci odrzucają nie tyle ofertę, co relację z firmą. Przyczyny bywają różne: niezrealizowane obietnice, zagranie nie-fair, nieuprzejmość lub chaotyczne kontakty sprzedażowe. Dlatego projektując badanie i analizując jego wyniki zawsze musimy brać pod uwagę również odpowiedzi na pytania, które nie pojawiły się w briefie. Takie podejście ma bezpośrednie przełożenie na sposób, w jaki planujemy badania. Już na etapie zapytania ofertowego dążymy do rozmowy, która pozwoli nam na lepsze zrozumienie szerszego kontekstu, w którym pojawiła się potrzeba badawcza. W efekcie możemy zaproponować rozwiązania rzeczywiście pomagające w rozwiązaniu problemu. Momentem, w którym klienci agencji badawczych mogą doświadczać negatywnych emocji jest zakończenie projektu. Zdajemy sobie sprawę z tego, że otrzymanie diagnozy problemu nie jest tożsame z jego rozwiązaniem. Dlatego staramy się wychodzić poza raport z rekomendacjami, proponując warsztaty z wykorzystaniem różnorodnych technik - w tym design thinking. Podczas takich sesji wspieramy naszych klientów w zrozumieniu wyników i wypracowaniu rozwiązań uwzględniających zarówno kontekst rynkowy, jak i specyfikę organizacji.

Podsumowując: Customer Experience to na pewno kierunek, którym warto podążać w biznesie. Obserwacja doświadczeń klienta, chociaż jest procesem złożonym i niełatwym w finalnej interpretacji, pozwala na dostosowanie oferty produktowej do potrzeb klientów, kształtowanie jakości obsługi na takim poziomie, jakiego życzą sobie klienci, dokonywania bieżących zmian w komunikacji z klientem czy w sposobie obsługi reklamacji. Zadowolenie klienta i opowiadanie na jego potrzeby jest szczególnie ważne w czasach mediów społecznościowych, kiedy to opinie o markach - zazwyczaj te negatywne - rozprzestrzeniają się w ciągu kilku godzin i każdy może szybko i publicznie podzielić się swoimi spostrzeżeniami na temat swoich doświadczeń. To z kolei może wpłynąć na szybkie i niezależne od marki zmiany opinii odbiorców na jej temat. Kluczową kwestią jest bieżąca obserwacja, analiza, wyciąganie wniosków i przełożenie ich na działania realizowane przez poszczególne działy i o tych wszystkich elementach należy pamiętać wprowadzając zarządzanie zgodne z zasadami Customer Experience.

Źródło: [arc.com.pl](http://arc.com.pl)

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/customer-experience-modne-pojecie-czy-klucz-do-suk,50465>