

Krystyna Kubacka-Góral

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KREOWANIE PRZEWAGI STRATEGICZNEJ PRZEZ ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW – WYBRANE PROBLEMY

„Firma zaczyna dryfować, gdy zarząd zaczyna myśleć o niej jako o organizacji produkującej dobra i usługi, a nie dostarczającej klientom satysfakcji”.

Theodore Levitt

Streszczenie: Wiedza o doświadczeniach klienta na wszystkich etapach łańcucha konsumpcji stanowi unikatowy element kapitału intelektualnego. Zarządzanie nim może nie tylko zaowocować spełnieniem oczekiwań klienta, lecz także stać się źródłem sukcesów firmy. Sfera interakcji z klientem jest często ostatnią okazją do wypracowania przewagi nad konkurentami. W artykule przedstawiono istotę koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta (CEM), znaczenie niektórych czynników wpływających na kreowanie przewagi strategicznej, w tym czynników kształtujących kapitał kliencki, takich jak zaufanie, jakość obsługi, badanie satysfakcji i doświadczenia klienta. Przedstawiono także etapy wdrożenia tej idei, stan zarządzania doświadczeniami klientów w praktyce przedsiębiorstw, a także zalecenia mogące pomóc przedsiębiorstwom w zwiększeniu satysfakcji klientów.

Słowa kluczowe: zarządzanie doświadczeniem klienta, CEM, łańcuch konsumpcji, kapitał intelektualny.

1. Wstęp

Nowoczesne technologie i powstałe dzięki nim chronione patentami unikatowe produkty jeszcze do niedawna gwarantowały trwałą przewagę strategiczną i przywództwo rynkowe. Jednak w erze wiedzy oferowanie nawet znakomitych produktów już nie wystarczy. Konsumenci mają bowiem nieograniczone możliwości wyboru, a do dyspozycji większą niż kiedykolwiek wcześniej liczbę dogodnych kanałów dystrybucji. Niweczy to zdobytą przewagę konkurencyjną. Zjawiskiem coraz powszechniejszym jest nadprodukcja i malejące marże nawet w przypadku zaawansowanych technologicznie produktów, a coraz bardziej deficytowym towarem jest uwaga klienta. Firmy, próbując dotrzeć do klientów, stosują coraz agresywniejsze i coraz bar-

dziej kosztowne działania marketingowe. Konsumenci nieprzerwanie atakowani komunikatami marketingowymi bronią się przed naruszaniem prywatności i obciążaniem ich kosztami marketingu; coraz powszechniej bojkotują je, powołując do życia takie inicjatywy, jak „No logo” czy „Don't-call”. Odpowiedzią na tę sytuację może być wniknięcie w odczucia klientów, w ich doświadczenia związane z produktem.

Celem artykułu jest przedstawienie krótkiej charakterystyki **zarządzania doświadczeniem klientów** (*Customer Experience Management – CEM*) oraz próba odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu koncepcja ta pomaga w zdobyciu trwałej przewagi strategicznej. W tym celu omówiona zostanie istota CEM, czynniki wpływające na tworzenie przewagi strategicznej, w tym zwłaszcza kształtujące kapitał kliencki, takie jak znajomość doświadczenia klienta, zaufanie, jakość obsługi i poziom satysfakcji, sposoby załatwiania reklamacji. Są one niedocenianym źródłem wiedzy o oczekiwaniach klientów oraz znakomitym sposobem budowania z nimi więzi. Przedstawiono wyniki badań wymienionych składników kapitału klienckiego w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Celem uzyskania odpowiedzi na te pytania przeprowadzone zostały studia literaturowe, sondażowe badania ankietowe firm dolnośląskich oraz wywiady z kadrą menedżerską. Badaniami przeprowadzonymi w latach 2007-2008 objęto 58 firm z różnych sektorów przemysłu oraz sfery usług.

2. Istota zarządzania doświadczeniem klienta

Klient stał się ważną lub centralną postacią w wielu nowoczesnych koncepcjach zarządzania (KM, CRM, BSC – perspektywa klienta, zarządzanie kapitałem intelektualnym, analiza łańcucha konsumpcji oraz CEM). Orientacja na klienta stała się powszechnie akceptowanym priorytetem strategicznym, który menedżerowie z najlepiej rozwiniętych krajów świata uważają za najważniejszy czynnik sukcesu. Badania przeprowadzone przez redakcję „Harvard Business Review” w 2005 r. wykazały, że również polskie firmy coraz bardziej skupiają się na nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych relacji z klientami. Wyniki te można zatem interpretować jako rozpoczęcie procesu orientacji na klienta [Łokaj, Wójcik 2005]¹.

Pozostaje tylko odpowiedzieć na pytanie, czy w polskich firmach istnieje sprzyjający klimat do powstania dobrych relacji z klientami, do zarządzania ich doświadczeniem.

Doświadczeniem klienta nazywamy jego wewnętrzne i subiektywne odczucia, związane z jakąkolwiek formą bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z produktem lub usługą firmy. Jeśli jego doświadczenia pokrywają się w pełni z oczekiwaniami, możemy uznać, że klient jest zadowolony.

Zarządzanie doświadczeniem klientów (CEM) jest procesem budowania zdolności firmy do dostarczania klientom unikatowych przeżyć. Pozwala ono na po-

¹ W badaniach wzięło udział 155 członków zarządu i dyrektorów odpowiedzialnych za działania w zakresie relacji z klientami.

zostawienie w ich świadomości niezapomnianego wrażenia, które wyróżnia markę i gwarantuje jej zyskowy rozwój. CEM jest procesem dopracowywania istniejącej oferty firmy i pozycjonowania danego produktu z punktu widzenia emocjonalnych potrzeb najważniejszych klientów, ich doświadczenia z danym produktem we wszystkich ogniwach łańcucha konsumpcji [Kamieński, Smith, 2009, s. 76]. Celem koncepcji CEM jest tworzenie i dostarczanie wyjątkowych doświadczeń (przeżyć), które poruszałyby emocje i wzbudzały zachwyty klientów. Emocje te mogą wynikać jedynie z dostarczenia świetnie dopasowanej, jasnej i spójnej oferty gwarantującej klientom uzyskanie tego, co rzeczywiście stanowi dla nich wartość.

Jak bardzo potrzebne jest poznanie i zaimplementowanie tej idei, świadczą alarmujące wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez Bain & Company wśród klientów 362 firm. Wykazały one, że tylko 8% klientów określiło swoje doświadczenia jako „wspaniałe”, podczas gdy odsetek firm przekonanych, że doświadczenia klientów z ich firmą są rzeczywiście wspaniałe, wynosił 80%! [Meyer, Schwager 2007, s. 93].

Coraz więcej firm zaczyna sięgać po innowacyjne metody zarządzania pozwalające tworzyć i wykorzystywać **dogłębną znajomość klientów, wiedzę o ich rzeczywistych i często specyficznych potrzebach**. Coraz wyraźniej można dostrzec w nich dodatkowy akcent, a mianowicie **wartość dla klienta**. Satysfakcja klienta, stając się czynnikiem trwałej przewagi strategicznej, decyduje o sukcesie. Jednak mimo że ta wiedza jest powszechnie akceptowana, ciągle nie jest łatwo firmom przełożyć ją zyski. Często bowiem wiele innowacji jest jedynie „liftingiem” istniejących produktów, wywołującym zaledwie krótkotrwale zainteresowanie. Może to wynikać ze standardowego podejścia do klientów: poprawiania jakości obsługi i ich satysfakcji, najczęściej przez optymalizację (przyspieszenie, uproszczenie, ułatwienie, potanie) zamiast wykrywania i zaspokajania pożądanego doświadczenia klientów. Prawdziwym przełomem jest wprowadzanie innowacji określanych jako „destrukcyjne”, redefiniujące rynek, wprowadzające nowe modele biznesowe i procesy (Google, Dell, Amazon, IKEA). Źródłem inspiracji tych przełomowych modeli biznesowych jest często wiedza na temat wartości, jakiej naprawdę oczekuje klient.

Obserwacja przedsiębiorstw, które odniosły spektakularne sukcesy, pozwala na stwierdzenie, że większość z nich miała swe źródło w innowacyjnym zarządzaniu doświadczeniem klientów, w dostosowaniu oferty do ich pożądanego oczekiwań. Dzięki znajomości i wykorzystaniu tej koncepcji firma ma możliwość zapewnienia wyjątkowych relacji z klientami i tym samym wyróżniania się na każdym etapie tego kontaktu, zdobywając tak niezbędną w dzisiejszych czasach przewagę strategiczną.

Istotę zarządzania doświadczeniem klientów (CEM) dobrze ilustruje przykład firmy ubezpieczeniowej. Wysokość składki jest jednym z bardzo wielu elementów w łańcuchu konsumpcji klienta korzystającego z ubezpieczenia². Pomiędzy jej opłace-

² Więcej na temat analizy łańcucha konsumpcji w: [McGrath, Mac Millan 2005]. Większość łańcuchów konsumpcji składa się z bardzo wielu ogniw: uświadomienia potrzeby, znajdowania oferty,

niem a wypłatą odszkodowania pojawia się kilka bardzo nieprzyjemnych, stresujących, a czasem i traumatycznych doświadczeń. Ich poznanie i zapewnienie klientom w tych „punktach kontaktu” (*touch points*) pożądanej satysfakcji oddaje w pełni istotę CEM, czyli zrozumienia i zapewnienia klientom pożądanej wartości. Innym dobrym przykładem jest dostarczanie klientom przez IBM, oprócz sprzętu, także usług doradczych, oprogramowania i integracji systemów IT, a więc tego, co naprawdę stanowi dla nich wartość. Xerox z kolei do sprzedaży urządzeń dodał usługę zarządzania dokumentami wraz z zapewnieniem materiałów eksploatacyjnych i z serwisem. W przypadku firm wysyłających co miesiąc wiele tysięcy faktur (telekomunikacja, dostawcy prądu, wody i gazu) usługa taka poprawia wizerunek firmy i pozwala na szybsze otrzymywanie należności.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem doświadczeniami klientów (CEM) a CRM

Wyszczególnienie	CEM – <i>Customer Experience Management</i>	CRM – <i>Customer Relationship Management</i>
Na czym polega?	Wychwytuje i rozpowszechnia to, co klient myśli o firmie	Wychwytuje i rozpowszechnia to, co firma wie o kliencie
Okoliczności (kiedy?)	W punktach kontaktu, tj. gdy dochodzi do zetknięcia się klienta z firmą	Po odnotowaniu kontaktu klienta z firmą
Formy monitoringu	Ankiety, ukierunkowane analizy, obserwacje, badanie metodą „klient ma głos”. Wywiady etnograficzne, zestrukturyzowane badania indywidualne, grupy fokusowe	Dane z punktów sprzedaży, badania rynkowe, automatyczne śledzenie sprzedaży, dane o operacjach wykonywanych na stronach internetowych
Adresaci wyników monitoringu	Szefowie firmy lub działów w celu wykreowania możliwych do spełnienia sposobów zaspokojenia potrzeb klientów i zapewnienia im pozytywnych doświadczeń związanych z korzystaniem z produktów i usług firmy	Działy sprzedaży, marketingu, oddziały terenowe i obsługi klienta w celu zwiększenia wydajności i skuteczności wykonywania zadań
Wpływ na przyszłe wyniki firmy	Istotnie większy, lokalizuje możliwości udoskonalenia produktów i usług tam, gdzie istnieje rozbieżność między oczekiwaniami a doświadczeniem klientów	Mniejszy, stymuluje sprzedaż krzyżową (przez połączenie produktów poświadczonych z tymi niechcianymi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Meyer, Schwager 2007].

dokonywania wyboru, sposobu zamawiania lub zakupu, sposobu (szybkości) dostarczania wyrobu, otwierania, sprawdzania, transportu wewnętrznego i montażu wyrobu. Niezwykle ważnym etapem jest płacenie za wyrób lub usługę, a także sposób przemieszczania wyrobu i przechowywania produktów, eksploatacja oraz obsługa posprzedażowa: zwrot lub wymiana wyrobów, naprawa i serwisowanie. Łańcuch konsumpcji zamyka zaprzestanie używania wyrobu i jego utylizacja.

W procesach pozyskiwania i wykorzystywania informacji o kliencie pomocne jest zastosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych **CRM** (*Customer Relationship Management*), które pozwalają m.in. na:

- 1) zwiększenie wiedzy o kliencie, lepsze poznanie jego potrzeb i preferencji,
- 2) poprawę jakości i trwałości relacji z klientami i zwiększenie ich lojalności,
- 3) określenie poziomu satysfakcji klientów,
- 4) ustalenie zysku generowanego przez poszczególnych klientów,
- 5) skrócenie cyklu sprzedaży oraz spadek kosztów sprzedaży.

Należy jednak pamiętać, że systemy CRM nie są tożsame z zarządzaniem doświadczeniem klientów (CEM). Istotne różnice przedstawione są w tab. 1.

Jak wynika z tab. 1, zarządzanie doświadczeniem klientów różni się od zarządzania relacjami z klientem przede wszystkim okolicznościami zbierania informacji, formami monitoringu i sposobami wykorzystania jego wyników.

3. Trwałość przewagi strategicznej

Zdobycie przewagi strategicznej w erze wiedzy wymaga od przedsiębiorstwa oparcia się na zasobach i zdolnościach trwalszych niż przewaga w erze przemysłowej. Doskonałość produktowa oznaczająca dostarczanie na rynek najlepszych produktów oraz doskonałość operacyjna zapewniająca niskie ceny dzięki stałemu obniżaniu kosztów nie stanowi już wystarczającej ochrony przed konkurencją. Na trwałość przewagi wpływa bowiem unikatowość oferty, a zwłaszcza trudność szybkiego jej kopiowania i naśladowania.

Od kilkunastu lat coraz większą uwagę zwraca się na jeden z aspektów kapitału intelektualnego – niezbędny do kształtowania dobrych relacji z klientami kapitał kliencki³. Przybiera on postać m.in. wiedzy o klientach, o ich potrzebach i sposobach obsługi na każdym etapie korzystania przez nich z oferowanego wyrobu, czyli na każdym etapie łańcucha konsumpcji (*consumption chain*). Wiedza ta oraz umiejętność jej wykorzystania jest wyjątkowym, ciągle rozwijanym, lecz trudnym do skopiowania zasobem. Jest tym samym głównym czynnikiem decydującym o zdolności do konkurowania i przewadze strategicznej. Bliskość relacji z klientem dzięki znakomitej obsłudze jest czynnikiem trudniejszym do naśladowania, a przy tym dzięki wiedzy o tym, jakiej obsługi naprawdę oczekują klienci, zarówno oni, jak i firma mogą osiągnąć wyraźne korzyści.

By kapitał kliencki przekształcił się w trwałą przewagę strategiczną, niezbędne jest odpowiednie zarządzanie nim. Znaczenie zarządzania doświadczeniem klientów jako źródła trwałej przewagi strategicznej wynika z tego, że:

- Umożliwia ono poznanie pożądanych oczekiwań klientów w każdym punkcie kontaktu z ofertą firmy, co wpływa na zwiększenie lojalności klientów i wzmacnianie więzi z nimi.

³ Więcej na temat kapitału klienckiego w: [Edvinsson, Malone 2001].

- Zwiększa skuteczność dzięki wykorzystaniu potencjału tkwiącego w ludziach oraz dzięki rozpowszechnieniu standardów i najlepszych praktyk.
- Zwiększa szanse na przyszły sukces przez innowacje produktowe i uaktualnianie oferty zgodnie z oczekiwaniami klientów.
- Sprzyja tworzeniu kultury organizacyjnej ułatwiającej współpracę i kreatywność.

Rosnąca konkurencja sprawia, że coraz poważniejszym orężem w walce o klienta i o pozycję na rynku staje się kapitał kliencki, dlatego warto przyjrzeć się bliżej czynnikom, które mają wpływ na jego tworzenie. Badania przeprowadzone przez firmę Accenture na grupie 570 osób wskazują na czynniki, które w opinii klientów są najważniejsze do budowania zaufania do firmy. Są to m.in. reputacja firmy i produktu, długość kontaktów z firmą, pozytywne doświadczenia z firmą, polityka prywatności i marka firmy. Warto zauważyć, że pozytywne doświadczenie z firmą jest prawie dziewięć razy ważniejsze w budowaniu zaufania niż znajomość marki [Augustyniak 2004].

Poznanie całości doświadczenia klienta związanego z danym produktem i opracowanie mapy tego doświadczenia jest pierwszym krokiem do stworzenia unikatowej strategii. **Analiza doświadczenia klienta**, poznanie kontekstu, w jakim rozgrywa się każdy etap konsumpcji, pozwala na pogłębienie wiedzy o ogniwach konsumpcji poszczególnych klientów [Augustyniak 2004, s. 147]. Gdy rywale nie mają takiej wiedzy i trudno im ją zdobyć, nowatorskie firmy mogą liczyć na długie lata zysków dzięki trwałości tej przewagi [Cohen, Agrawal, Agrawal 2006, s. 90-99].

4. Wdrożenie koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta

Wdrażanie koncepcji CEM przebiega w kilku fazach. Pierwszym krokiem jest przeprowadzenie rzetelnych badań oczekiwań klientów, dokonanie audytu ich doświadczeń. Szczególnie ważne jest zidentyfikowanie najzyskowniejszych klientów i precyzyjne określenie, na których cechach oferty szczególnie zależy tej właśnie grupie. W celu zdobycia tej wiedzy można wykorzystać kilka metod, np. wywiady etnograficzne, polegające na przeprowadzaniu z klientami dyskretnych rozmów podczas korzystania z oferty firmy. Aby nie absorbować ich natarczywymi pytaniami, konieczne jest stworzenie atmosfery sprzyjającej dzieleniu się swoimi odczuciami i opiniami, a może także marzeniami. Rejestruje się upodobania i skargi klienta. Metodą taką posługuje się np. sieć hoteli Ritz-Carlton, a w Polsce sieć SPA Dr Irena Eris. Inną metodą pozyskania wiedzy o klientach są ustrukturyzowane wywiady indywidualne.

Faza ta jest bardzo ważna, ponieważ często wyobrażenia firm o preferencjach klientów mijają się z prawdą.

Kolejnym krokiem CEM po zdefiniowaniu oczekiwań docelowych klientów jest zdefiniowanie cech marki, wyróżniających ją w ich oczach. W tym celu należy:

- Wybrać strategię marki jednoznacznie decydującą o procesach i zaleceniach odnośnie do zachowań i działań pracowników:
 - doskonałość operacyjna – oferowanie niskiej ceny,
 - doskonałość produktowa,
 - doskonałość obsługi – tworzenie jak najlepszych relacji z klientem.
- Wyodrębnić generatory jej wartości. Jak tę wartość budować? Klienci muszą wiedzieć, co obiecuje dana marka, a pracownicy – co muszą w związku z tym robić:
 - bliskość (dostrzeganie potrzeb klienta, zrozumienie ich i podejmowanie działań, aby je zaspokoić),
 - jakość (stopień spełniania standardów jakości produktów i obsługi),
 - innowacyjność (dostarczanie nowatorskich rozwiązań).
- Zdefiniować cechy marki, np.:
 - wygoda, wybór, wartość,
 - wspaniały asortyment, wspaniała wartość, wspaniali ludzie i sklepy.
- Określić zachowania jej nośników (w tym pracowników) w różnych punktach kontaktu (*touch points*) klienta z marką [Meyer, Schwager 2007, s. 94].

Dzięki poznaniu oczekiwań klientów menedżerowie mogą określić kierunek strategiczny marki jasno wskazujący, które z kryteriów (doskonałość obsługi, operacyjna czy produktowa) jest najważniejsze przy podejmowaniu działań. Na przykład na bliskość z klientem przez zapewnienie mu doskonałej obsługi należy skierować 50% energii firmy, na doskonałość produktową 35%, a na doskonałość operacyjną odpowiedzialną za niską cenę 15% energii firmy [Meyer, Schwager 2007, s. 94].

Po zdefiniowaniu cech marki należy określić kluczowe punkty kontaktu w relacji marka–klienci. Czyli określić, co, jak i gdzie mają robić pracownicy firmy, jakie procesy powinny funkcjonować oraz jak powinny wyglądać i działać produkty firmy. Po zdefiniowaniu obecnych punktów kontaktu należy określić pożądane doświadczenie klientów w tych punktach. Trzeba ustalić wszystkie ogniwa konsumpcji, w których klient ma okazję porównać obietnicę marki z rzeczywistością (tzw. moment prawdy).

Kolejnym czwartym krokiem CEM jest sprecyzowanie, jakie zachowania pracowników firmy umożliwiają dostarczenie klientom pożądanych doświadczeń w punktach kontaktu z marką. Wypracowanie właściwych standardów zachowań ma ułatwić pracownikom podejmowanie decyzji w określonych sytuacjach. Wypracowanie ich i odpowiedniej kultury organizacyjnej nie jest łatwe, konieczny jest cykl szkoleń obejmujący wszystkich pracowników firmy we wszystkich punktach kontaktu z klientem, a także poza nimi.

Przykładem uzyskiwania najwyższej jakości obsługi dzięki standardom jest sieć hoteli Ritz-Carlton – każdy pracownik jest upoważniony do samodzielnego podejmowania inicjatyw (ma on do dyspozycji kwotę 2000 dolarów na rozwiązanie konkretnego życzenia gościa). Kierownicy wspierają pracowników w podejmowaniu tej inicjatywy. Prowadzone są szkolenia podnoszące empatię – umiejętność wy-

obrażenia sobie emocjonalnej reakcji gości na doświadczenia, jakie spotykają ich w hotelu. „Kiedy poprosicie o coś w dobrym hotelu, dostaniecie to. W doskonałym hotelu nie musicie nawet prosić” – mówi John Collins, dyrektor ds. kadr. Prawdziwą dbałość o komfort gości wyraża misja hotelu: „Zadowolili gości tak, by pragnęli do nas wrócić”. Na systematycznych szkoleniach wewnętrznych omawiane są tzw. złote standardy – reguły zachowania i postępowania pracowników. Firma bardzo dba o satysfakcję pracowników i ich emocjonalne zaangażowanie uzyskiwane dzięki budowaniu tożsamości załogi. W celu precyzyjnego przewidywania potrzeb gości Ritz wykorzystuje bazę danych na temat klientów – *Customer loyalty anticipatin system* [Hemp 2005, s. 151-156].

Poznanie wszelkich potrzeb klientów na wszystkich etapach cyklu konsumpcji klienta, osiągnięcie tzw. mistrzostwa osobistego w zarządzaniu relacjami z klientem stworzy niepowtarzalną okazję do zaproponowania powstałej na podstawie tej wiedzy unikatowej oferty. Jednak by tak się stało, nastawienie na klienta musi przeniknąć całą firmę tak, by **wszystkie procesy, systemy motywacyjne, działania zespołowe, dzielenie się wiedzą, umożliwiły stworzenie wspólnej głębokiej znajomości łańcucha konsumpcji klientów**⁴.

Doświadczenia klientów i ich satysfakcja nie poprawią się, dopóki spełnianie ich oczekiwań faktycznie nie stanie się priorytetem firm. Kiedy pracownicy zauważą, że ich przełożeni konsekwentnie domagają się informacji na temat doświadczeń klientów i korzystają z nich przy dokonywaniu trudnych wyborów, uwzględnią je także przy podejmowaniu własnych decyzji.

Aby tak się stało, przełożenie wiedzy o kliencie na wzrost ich satysfakcji, na dostarczenie im oczekiwanej korzyści musi być wpisane nie tylko w misję firmy, ale musi być także przełożone na cele strategiczne poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa i konsekwentnie realizowane przez wszystkich pracowników.

Menedżerowie muszą opracować kompleksową strategię, w której zapewnienie konsumentom oczekiwanej korzyści będzie jednym z najważniejszych celów strategicznych. Jej wdrożenie z kolei będzie wymagało przełożenia ambitnych haseł zawartych w misji na codzienne zadania poszczególnych działów i pracowników. Wśród zadań poszczególnych działów w zakresie poprawy doświadczenia klientów można wymienić m.in. następujące [Meyer, Schwager 2007, s. 102]:

- Dział marketingu musi wychwycić upodobania i normy panujące w każdym segmencie rynku i rozpowszechnić tę wiedzę wśród pracowników oraz stosować ją w każdej formie komunikacji z klientami.
- Pracownicy działu obsługi muszą dopasować swoje procesy, umiejętności i praktyki do pożądanych doświadczeń klientów.
- Pracownicy działu B+R muszą określić pożądane cechy produktów m.in. na podstawie obserwacji zachowania klientów, korzystania z produktów, również

⁴ Więcej o wymogach i barierach zarządzania wiedzą: [Kubacka-Góral 2004].

niezgodnego z oczekiwaniami firmy, i odgadywania na tej podstawie ich rzeczywistych potrzeb.

- Dział informatyczny musi dostarczyć narzędzi do gromadzenia, analizowania i rozpowszechniania informacji na temat doświadczenia klienta, integrować je z informacjami płynącymi z CRM.
- Dział zasobów ludzkich musi opracować strategię personalną, w tym szkoleń pracowników pozwalających na pozyskanie kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do zapewnienia klientom pożądanego doświadczenia w każdym punkcie kontaktu z ofertą firmy. Systemy motywacyjne muszą uwzględniać poprawę satysfakcji klientów będącą efektem działań pracowników.
- Zespoły do spraw obsługi klientów muszą szczegółowo analizować ankiety, punkty kontaktu z klientami, badać i analizować aktualne wzorce ich doświadczeń, by na tej podstawie opracować plany działań umożliwiające zaspokajanie oczekiwań, a nawet ukrytych pragnień klientów.

Najlepszym sposobem na podniesienie zadowolenia klienta jest poprawa jakości obsługi. Poprawę jakości obsługi klienta można uzyskać, stosując wiele metod i narzędzi. Jednym z nich jest właściwe postępowanie z reklamacjami. Reklamacje są jednym ze środków bezpośredniego komunikowania się z klientem. Najczęściej jednak stanowią wstydlivy problem, o którym firmy starają się jak najszybciej zapomnieć. Ponadto szacuje się, że 26 spośród 27 niezadowolonych klientów nie składa reklamacji. Widoczny jest więc jedynie wierzchołek góry lodowej [Barlow, Moller 2001, za: Rahul 1994, s. 216]. Tymczasem mogą one stać się strategicznym narzędziem poprawy relacji z klientami. Wyrażają bowiem niespełnione oczekiwanie, odpowiednia reakcja na nie może więc pozwolić na usatysfakcjonowanie niezadowolonego klienta i w przyszłości stać się źródłem dobrych relacji między firmą a klientem.

Bardzo trudno jest zdobyć i utrzymać klienta, ale by go stracić, wystarczy zignorować jego reklamację lub źle ją załatwić. BCG oszacowała, że w wyniku 5-procentowego spadku stopy ucieczki klientów zyski mogą wzrosnąć od 25 do 95%. Z badań konsumentów wynika też, że znacznie więcej niż 5% klientów zrywa z kontrahentami z powodu złego załatwienia reklamacji [Barlow, Moller 2001, s. 30-31]. Reklamacje precyzują, czego naprawę chcą klienci. „W wielu przypadkach informacje, jakie firma uzyskuje za pośrednictwem reklamacji, są niemożliwe do uzyskania w żaden inny sposób” [Barlow, Moller 2001, s. 37].

W świecie, w którym firmy konkurują ze sobą nie tym, co sprzedają, ale tym, jak to robią, warunkiem sukcesu jest takie ustawienie systemu punktów kontaktu, by stały się one trwałym atutem firmy [Rayport, Jaworski 2005, s. 59]. Dotychczasowe spojrzenia na uwarunkowania konkurencyjności należy zatem uzupełnić o powyższe spostrzeżenia.

5. Zarządzanie doświadczeniem klientów w praktyce przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa często w swojej misji zapewniają klientów o tym, że ich powołaniem jest dostarczenie im najwyższej jakości produktów, dzięki którym poczują się naprawdę usatysfakcjonowani. Jednak w praktyce firmy nie poświęcają klientom większej uwagi, mając złudne przeświadczenie o znakomitym odbiorze ich oferty przez konsumentów.

Tymczasem przytoczone na wstępie wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Bain & Company wyraźnie temu przeczą. Przy tak dużej rozbieżności ocen szans na poprawę doświadczeń klientów są niewielkie. Inne badania przeprowadzone w 2004 r., głównie wśród amerykańskich dyrektorów marketingu z bardzo wielu sektorów, wykazały, że 80% przedsiębiorstw amerykańskich nie ma systemu pomiaru efektów działań marketingowych, mimo że 90% respondentów badań uznało stworzenie takiego systemu za priorytet. Badania wykazały także, że ok. 70% firm wydaje mniej niż 2% budżetu marketingowego na badania efektów działań marketingowych.

Na uwagę zasługuje fakt, że firmy gromadzące dane na temat klientów zazwyczaj nie rozpowszechniają wyników tych badań. Czasami wyniki badań są rozpowszechniane, ale nie ma wyznaczonej osoby odpowiedzialnej za ich wykorzystanie. Nawet w firmach, które nadały pomiarom najwyższy priorytet, wyniki tych pomiarów bardzo rzadko znane są kierownictwu. Mianowicie:

- szefowie 51% firm znają wyniki pomiaru lojalności i utrzymania klientów,
- kierownictwo 53% badanych firm zna wyniki pomiaru jakości,
- w 36% firm kierownictwo zna wyniki satysfakcji klientów, a 30% poziom reklamacji,
- satysfakcję klientów za najwyższy priorytet uważa 47% badanych firm amerykańskich, ale tylko 36% szefów tych firm zna wyniki pomiaru [Garbarski 2006, s. 347].

Badania HBR wykazały, że 28% polskich menedżerów nie ma systemów zarządzania relacjami z klientem i nie zamierza z nich korzystać ani w bliskiej, ani w dalszej przyszłości. Co więcej – ankietowani pracownicy nie byli motywowani do poprawy jakości obsługi, brak było strategii marketingowej (brak wiedzy o potrzebach i zachowaniach klientów (29% badanych firm) oraz zrozumienia wartości poszczególnych klientów dla firmy (15%) [Łokaj, Wójcik 2005].

Podobne wyniki przyniosły badania firm dolnośląskich przeprowadzone w latach 2008-2009 przez autorkę: prawie połowa badanych firm nie miała sformalizowanej strategii rozwoju, tylko 58% określiło cele strategiczne. Strategię marketingową miało 38,5% firm, a 42,3% strategię finansową. W co piątej firmie informacje dotyczące strategii i osiągania celów strategicznych nie były przekazywane pracownikom. Rzadko też pełna informacja o strategii docierała do najniższego szczebla

(tylko w co trzeciej firmie). Podwładni ponad połowy firm nie otrzymywali jasnych oczekiwań. Badania satysfakcji klienta w sposób wyrywkowy przeprowadza ok. 7% firm. Podsumowując kilkuletnie obserwowanie przedsiębiorstw polskich, można stwierdzić, że znaczna część menedżerów wciąż ogranicza swoje działania do utrzymania firm na powierzchni, a pracownicy nie są motywowani do poprawy jakości obsługi. Aktywność firm jest zawężona do rutynowych działań, które nie kreują przewagi strategicznej.

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę w latach 2007-2008 badań ankietowych firm dolnośląskich wskazują na nieprzywiązywanie należytej wagi przez analizowane przedsiębiorstwa do powyższych czynników tworzenia przewagi strategicznej. Wobec powyższych faktów wdrożenie koncepcji CEM jeszcze długo pozostanie niewykorzystaną szansą na stworzenie unikatowej oferty spełniającej požądane oczekiwania klientów.

6. Podsumowanie

Według wielu autorów w zarządzaniu przedsiębiorstwem w centrum uwagi znajduje się klient i wartość, jaką dla niego potrafi stworzyć przedsiębiorstwo. Znakomite relacje z klientami, ich lojalność i zaufanie, jakim obdarzą oni firmę, umiejętność zaoferowania klientowi rzeczywistej wartości jest unikatowym zasobem i jednocześnie kluczowym czynnikiem decydującym o przewadze strategicznej i o sukcesie współczesnego przedsiębiorstwa. Tworzenie tego kapitału wymaga dogłębnej analizy całości doświadczenia klienta związanego z danym wyrobem czy usługą. Zaspokajanie potrzeby nie kończy się bowiem w momencie zakupu, jest to proces znacznie dłuższy, składający się z wielu etapów – ogniów łańcucha konsumpcji. Poznanie wszystkich punktów kontaktu klienta z ofertą może być nie tylko bogatym źródłem innowacyjnych pomysłów, lecz także sposobem na spełnienie ich oczekiwań, zbudowanie znakomitych relacji z klientami i zdobycie dzięki temu trwałej przewagi strategicznej. Jednak, jak wykazują badania, pomiary satysfakcji klienta przeprowadzane są w niewielu firmach, rzadko też wykorzystywane są wnioski płynące z tych badań. A wiedza niestosowana nie stanie się źródłem przewagi strategicznej.

Literatura

- Augustyniak Sz., *Skąd się bierze zaufanie w związku?*, „CXO”, 18.02.2004.
Barlow J., Moller C., *Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, PWN, Warszawa 2001.
Chase R.B., Dasu S., *„Dużo lepsza obsługa klienta jest wciąż możliwa!*”, „HBR” 2003 nr 7.
Cohen M., Agrawal N., Agrawal V., *Jak wygrać na rynku usług posprzedażowych, rozwiązania zamiast produktów?*, „Harvard Business Review” 2006 nr 10.
Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

- Garbarski L., *Wpływ zmian w marketingu na obszary badań marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Łopacińska-Mazurek (red.), AE, Wrocław 2006.
- Gregor B., Grzegorzczak M., *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Łopacińska-Mazurek (red.), AE, Wrocław 2006.
- Hart Ch., *Zadowolenie klienta a wzrost wartości firmy*, „Harvard Business Review” 2007 nr 4.
- Hemp P., *Jak byłem kelnerem w Hotelu Ritz...*, „HBR” 2005 nr 12, wydanie specjalne.
- Kamieński J., Smith S., *Projektowanie pożądanych doświadczeń klientów*, „HBR” 03.2009.
- Kubacka-Góral K., *Bariery implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i możliwości ich przezwyciężania*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), AE, Kraków 2004.
- Levitt T., *Marketingowa krótkowzroczność* (artykuł z 1960 r.), „HBR” 01.2007.
- Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „HBR” 2005 nr 12.
- McGrath R.G., Mac Millan I.C., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, „Harvard Business Review” 2005 nr 10.
- Meyer CH., Schwager A., *Poznaj doświadczenie swoich klientów*, „HBR” 2007 nr 4.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Rahul J., *Why some customer are more equal than others*, „Fortune” 1994.09.10, s. 216.
- Rayport J.R., Jaworski B.J., *Pokażcie się klientom z jak najlepszej strony*, „HBR” 2005 nr 12.
- Selden L., MacMillan I., *Tworzenie innowacji z myślą o kliencie*, HBR 2006 nr 9.
- Womack J., Jones D., *Nowa płaszczyzna konkurowania*, HBR 2005 nr 5.

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE - SELECTED PROBLEMS

Summary: The article presents a few correlations between Customer Experience Management and Knowledge Management, the conception of Consumption Chain, Customer Relationship Management allowing for the increase of company's competitiveness. In the paper the following issues are also discussed: the role of Intellectual Capital in contemporary company, customer experience, complaints and customer satisfaction as a factor of competitive advantage.