



JAK ZBUDOWAĆ RELACJĘ Z KLIENTAMI I NIE ZWARIOWAĆ? CZYLI O PRYNCYPIACH WSPÓŁCZESNEGO CUSTOMER CARE MANAGEMENT

Uważnie słuchaj swoich klientów

Zarządzanie relacjami z klientami przeszło w ostatnich latach istotną metamorfozę. Wychodząc od stosunkowo prostych narzędzi IT, w których kluczową rolę odgrywało ewidencjonowanie w spójnym systemie wszystkich interakcji klienta z organizacją, przeistoczyło się w zagadnienie obejmujące całą gamę elementów społecznych i psychologicznych, takich jak **preferencje klientów, ich emocje, sposób postrzegania świata czy nawet osobowość.**

Statystyczna analityka grup klientów ustąpiła indywidualnej analizie każdego z nich, aby w jak najlepszy sposób dostosować się do ich osobistych oczekiwań. Perspektywa czasowa rozszerzyła się i nie obejmuje już jedynie etapu „po zakupie”, lecz także okres, w którym klient buduje swoje doświadczenia w kontaktach z firmą nie będąc jeszcze aktywnym użytkownikiem jej produktów/usług. Znamienne jest również choćby to, że ze świącą w rękę trzeba dziś szukać konferencji poświęconych „zwykłemu CRM”, za to **jak grzyby po deszczu pojawiają się spotkania na temat customer experience management.** I jest to zmiana spowodowana rzeczywistą zmianą funkcjonowania rynku. A nowa rzeczywistość przynosi nowe zasady, które należy uwzględnić przy budowie i zarządzaniu relacjami z klientami.

Aktualnie żadna organizacja nie ma już monopolu na wiedzę w zakresie najlepszych praktyk zarządzania relacjami z klientami, ani wyznaczania trendów w tym zakresie. Przy obecnej dynamice i zmienności świata, szybkości przepływu informacji oraz elastyczności podmiotów działających na rynku nikt już nie może czuć się liderem „obsługi klienta”. Zasady funkcjonowania systemu zarządzania relacjami z klientami każdej organizacji muszą być **wynikiem wdrażania rzeczywistych (nie mylić z deklarowanymi!) potrzeb klientów firmy, podpatrywania działań konkurencji (nie tylko bezpośredniej) oraz ciągłej innowacji własnej w zakresie dostarczania nowych rozwiązań odbiorcom.** W praktyce benchmarking, rozumiany jako porównywanie do najlepszych rynkowych praktyk, przestał być domeną specjalistów i ekspertów branżowych – dziś każdy klient posiada wiedzę, by samodzielnie ocenić rozwiązania stosowane przez „jego” firmę i odnosi je do rozwiązań stosowanych przez konkurencję – a wyniki tych ocen przekładają się bezpośrednio na pozycję firmy na rynku i jej wyniki finansowe. Aktualnie w otoczeniu istnieje dużo więcej źródeł wiedzy i każda organizacja musi uważniej monitorować rynek w poszukiwaniu sygnałów wskazujących wymagane kierunki rozwoju. Musi też być gotowa do ciągłego wymyślania własnych rozwiązań, koniecznej adaptacji swoich procesów. A na koniec musi mieć na to odpowiednie środki.

Korzystaj z wiedzy ekspertów

Wielość skutecznych mechanizmów obsługi klienta funkcjonujących na rynku uzasadnia podpatrywanie i stosowanie we własnej organizacji tych, które sprawdzają się najlepiej. Warto korzystać z doświadczeń innych. Warto też unikać błędów przez innych popełnianych. Oczywiście nigdy proste przeniesienie rozwiązania do innej organizacji nie pozwoli osiągnąć identycznych efektów, a często wręcz może zaszkodzić firmie. W przypadku adaptacji



rozwiązań zewnętrznych konieczne jest więc eksperckie podejście i konstruktywne ich dostosowanie do specyfiki danej organizacji oraz jej klientów. Na rynku pojawiły się już firmy wyspecjalizowane w analizie oraz doradztwie operacyjnym i strategicznym w obszarze budowy i zarządzania relacjami z klientami.

Dbaj o komunikację zdalną

Najbardziej widocznym i zarazem „technicznym” trendem zmian w zasadach obsługi klientów jest utrzymywanie relacji między firmą a jej klientami w modelu zdalnym – **poprzez witryny internetowe, aplikacje mobilne, portale społecznościowe czy też struktury contact center**. Oczywiście w wielu branżach nadal punkty obsługi bezpośredniej stanowią podstawę ich modelu obsługi klienta, jednak trudno dzisiaj wyobrazić sobie organizację, która nie działa, przynajmniej częściowo, również w modelu zdalnym. **Zrozumienie specyfiki zdalnych kanałów komunikacji jest kluczowe dla budowy skutecznego modelu relacji z klientami. Kluczową zmianą realiów działania firm na rynku jest konieczność pogodzenia masowości obsługi klientów z potrzebą zapewnienia indywidualności każdemu z nich.**

Dostosuj biznes do indywidualnych preferencji klientów

Obsługa klientów na satysfakcjonującym dla nich poziomie wymaga aktualnie pomysłowego połączenia elementów miękkich i twardych wspierających procesy obsługi – musi być jednocześnie sztuką i nauką. **Element „sztuki” przejawia się w konieczności dostosowywania serwisu do indywidualnych preferencji każdego pojedynczego użytkownika produktów lub usług firmy. Współczesny klient nie akceptuje bowiem w większości bycia „jednym z wielu” – chce być wyjątkowy i oczekuje takiego właśnie traktowania.** W związku z tym każda organizacja musi niezwykle kreatywnie tworzyć interakcje ze swoimi klientami zamiast próbować narzucać im standardowe, uniwersalne rozwiązania i metody. Ostatecznie liczy się jedynie to, czy klient otrzymał właściwą z jego perspektywy informację, w odpowiednim czasie i w odpowiedniej dla niego formie. Tylko takie doświadczenia pozostawiają pozytywne skojarzenia z daną marką, które są z kolei podstawą budowy lojalności klientów. Jednocześnie, mimo że element twardy – technologia – jest zazwyczaj niewidoczna dla klienta, to satysfakcjonująca go obsługa nie jest dzisiaj możliwa bez zastosowania właściwych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych.

A JAK DALEKO SIĘGAĆ MOŻE CHĘĆ DOSTOSOWANIA SIĘ DO INDYWIDUALNYCH WYMAGAŃ KLIENTA?

W niektórych przypadkach bardzo daleko. Personalizowane newslettery czy profilowane serwisy internetowe to dziś już standard. Obecnie coraz powszechniej stosowane są bardziej wyszukane formy personalizacji kontaktu – od indywidualnych opiekunów klienta w strukturach biur obsługi klienta (również w modelu masowym, np. call/contact center) aż po możliwość samodzielnego definiowania przez klienta struktury drzewa automatycznych serwisów telefonicznych (IVR) na infolinii. **Najnowsze rozwiązania operacyjne w contact center umożliwiają też łączenie klientów z konsultantami infolinii w oparciu o zgodność typów osobowości i stylu komunikacji obu tych osób, a także biorąc pod uwagę elementy behawioralne (np. prowadzenie rozmów telefonicznych z osobami starszymi przez pracowników w podobnym przedziale wiekowym, czy też wstrzymanie komunikacji telefonicznej do klientów będących kibicami danego klubu w czasie, gdy drużyna rozgrywa mecz).** Dzięki dopasowaniu tych elementów jakość obsługi postrzegana przez klienta wzrasta, a dodatkowo rośnie również efektywność procesu (skrócenie czasu trwania kontaktu, minimalizacja nieporozumień i konieczności ponownego wyjaśniania spraw).



Istotnym wyzwaniem dla każdej organizacji jest więc wypracowanie rozwiązań operacyjnych, które zapewnią pełną personalizację interakcji z każdym pojedynczym klientem będąc jednocześnie rozwiązaniami w pełni automatycznymi i standardowymi z operacyjnego punktu widzenia.

Koszty też mają znaczenie

Współcześnie możliwe jest zapewnienie wyjątkowego serwisu teoretycznie wszystkim klientom – dostępna wiedza, procesy, doświadczenie i technologia umożliwiają budowę spektakularnych modeli obsługi klienta. I jednocześnie nie jest możliwe uzyskanie istotnej przewagi rynkowej bez innowacyjności w zakresie customer care. **Długotrwały jednak sukces osiągną te firmy, które zapewnią wystarczająco dobry serwis klientom przy możliwie niskich kosztach organizacji.** Krytyczne spojrzenie na konfigurację rozwiązań oferowanych klientom jest kluczowe dla sprawności finansowej struktur obsługi klienta i obejmuje zarówno eliminowanie rozwiązań niepraktycznych i nieefektywnych, jak i wdrażanie mechanizmów skutecznych, choć być może z pozoru zbyt wyszukanych.

Przykładem może tu być funkcjonalność jednego z serwisów telefonicznych znanego banku, który udostępnia klientom nagrania z ich poprzednich rozmów z infolinią w dogodnej dla nich formie. Z pozoru ponadstandardowe rozwiązanie może mieć jednak u swoich podstaw bardzo praktyczne przesłanki – koszt umożliwienia klientowi odsłuchu nagrań jest zdecydowanie niższy niż rozpatrywanie wniosków i reklamacji wynikających z błędnych interpretacji lub niepamięci klienta. Z drugiej strony na rynku ciągle funkcjonują rozwiązania wybitnie niepraktyczne, niespełniające rzeczywistych oczekiwań klientów, których wyeliminowanie nie wiąże się z istotnymi kosztami dla organizacji. Przykładem mogą być infolinie wielu znanych firm dostępne dla klientów jedynie do godziny 18:00. Inną negatywną praktyką jest również zmuszanie klientów do wielokrotnej autoryzacji w automatycznych serwisach telefonicznych, bardzo często zakończonych i tak koniecznością dodatkowej autoryzacji u konsultanta, lub zmuszanie klientów do kontaktu z centralą firmy poza Polską i ponoszenia kosztów takiego połączenia w celu uzyskania informacji na temat firmy i jej oferty. Przykładem już ekstremalnym, niestety bardzo powszechnym, jest brak kontaktu zwrotnego do klienta w przypadku, gdy konsultant nie był w stanie rozwiązać sprawy klienta podczas pierwszej rozmowy. Mityczne „przekazanie sprawy do odpowiedniego specjalisty” bardzo często kończy się niestety brakiem deklarowanej reakcji ze strony firmy. Dziwi tu fakt utrzymywania tej sytuacji przez wiele firm, mimo że usprawnienie tego procesu jest niezwykle proste i tanie. Warto zaznaczyć również, że powyższe przykłady nie mają konsekwencji jedynie w obszarze jakości obsługi klienta – wiele z nich istotnie obniża efektywność działania organizacji zmuszając ją do angażowania w proces dodatkowych zasobów.

Zarządzanie relacjami z klientem jest aktualnie niezwykle dynamicznym procesem, który wymaga stałej koncentracji i szybkości odpowiedzi na to, co dzieje się na rynku i jak reagują na to klienci. Wysokie wymagania konsumentów są z pewnością wyzwaniem dla managerów odpowiedzialnych za budowanie relacji z klientami. Powszechna dostępność różnorodnych rozwiązań customer care to tylko pozorne ułatwienie. Kluczem do sukcesu organizacji jest wybór tych, które spełnią wymogi rynku wspierając jednocześnie efektywność operacyjną i finansową organizacji. Mimo istotnej zmiany warunków, w jakich prowadzona jest obecnie obsługa klientów, potencjał dostępnych rozwiązań nie jest jeszcze optymalnie wykorzystywany. Działania CRM służyć mają z definicji budowaniu relacji z klientami,

tymczasem zazwyczaj przybierają one jedynie formę segmentacji klientów i statystycznego profilowania ofert. Te zaś, wbrew deklaracjom przedstawicieli firm prezentujących „wyjątkowe i dostosowane do potrzeb właśnie danego klienta” propozycje, są zazwyczaj prozaicznie standardowe i nie podlegają negocjacjom. Otwartym pytaniem pozostaje, czy firmy funkcjonujące obecnie na rynku nie potrafią poradzić sobie z nowymi możliwościami, czy też rynek i klienci nadal akceptują taki sposób działania.

Autorzy



Jacek Barankiewicz Prezes Zarządu

Twórca i współzałożyciel Saski Business Consulting. Od 25 lat zajmuje się marketingiem bezpośrednim, legitymując się wszechstronnym doświadczeniem w tym zakresie. Założyciel pierwszego w Polsce centrum zewnętrznych usług Contact Center. Kierując firmą, zrealizował ponad sto różnych projektów z zakresu obsługi klienta, telesprzedaży, marketingu mobilnego, procesów typu back office i innych. Od 2002 Członek Zarządu i Wiceprezes Zarządu

Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego. Od wielu lat aktywnie uczestniczy w pracach nad prawem o ochronie danych osobowych, na poziomie krajowym i europejskim. Absolwent Ekonomii Uniwersytetu Warszawskiego.



Maciej Wielkopolan Wiceprezes Zarządu

Twórca i współzałożyciel Saski Business Consulting. Twórca, następnie współwłaściciel i wieloletni Prezes Zarządu Teleperformance Polska, krajowego oddziału największej na świecie firmy outsourcingu Contact Center. Korzystając z doświadczeń korporacji, adaptował je twórczo do potrzeb i warunków rynku polskiego. Przed rozpoczęciem pracy w Teleperformance Polska, wprowadzał na rynek polski płatną telewizję Canal+, gdzie pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego jednej

ze spółek grupy C+ Polska. Prezes Zarządu Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego. Absolwent Ecole Superieure de Commerce et de Managemant (ESA3) - Paryż, Francja. Absolwent wydziału Elektroniki Politechniki Wrocławskiej. Stypendysta rządu francuskiego w Ecole Nationale Superieure des Telecommunications w Paryżu doktorant Ecole Pratique des Hautes Etudes - Paryż, Francja.