



[ poznaj mnie ]

# Zorientowanie na klienta: zasady postępowania

Biała księga Verint®

**VERINT**

## Spis treści

Wstęp .....	1
Podsumowanie .....	2
1. Powrót do podstaw.....	3
2. Postępowanie z klientami – szczegółowe spojrzenie.....	8
3. Czynniki przełomowe – co pobudza lojalność?.....	10
4. Zasady postępowania.....	11
5. Osiem kroków do sukcesu przy wdrażaniu zasad postępowania .....	12
Wnioski.....	15

---

## Wstęp

Lojalność klientów nie jest już tym, czym była dawniej. Kiedyś fantastyczną bazą klientów dysponowała Nokia – aż do momentu, gdy na rynku pojawiła się firma Apple i jej iPhone. Apple zdominowała rynek smartfonów i osiągnęła zyski, które nawet amerykański magnat biznesowy Warren Buffet uznałby za nadzwyczajne. Obecnie obserwujemy swego rodzaju trzęsienie ziemi – dzięki cyfrowemu przetomowi władzę z rąk usługodawców przejęli klienci. Ci drudzy, dzięki całodobowemu, swobodnemu dostępowi do Internetu mogą zasięgnąć porady innych użytkowników, których darzą zaufaniem. Całkowite przeobrażenie krajobrazu konkurencji spowodowało także pojawienie się cyfrowych firm, burzących dotychczasowy porządek rzeczy i odciągających klientów od tradycyjnych marek niczym legendarny szczurołap z Hameln.

W tego rodzaju wysoce konkurencyjnym i destrukcyjnym środowisku jeszcze bardziej na znaczeniu zyskała znakomita obsługa klienta. Element ten odgrywa istotną rolę w budowaniu znaczenia marki firmy i z tego powodu jest zbyt ważny, aby mógł zostać powierzony pojedynczemu działowi. Znakomitą obsługę klienta można świadczyć tylko wtedy, gdy całe przedsiębiorstwo działa jednomyślnie, w sposób wysoce skoordynowany, a jego działy doskonale ze sobą współpracują. Jedynym sędzią jest klient, a firmy mające ambicje wzrostowe przekonują się, że utrata klientów wskutek gorszej niż wzorowa obsługi to pierwszy krok ku katastrofie. Nic więc dziwnego, że ponad 5 000 organizacji przebadanych przez firmę analityczno-konsultingową Ovum, za cel priorytetowy uznało zadowolenie klienta. Lojalność klientów można zdobyć jedynie przekonując ich, że obsługująca ich marka działa tylko i wyłącznie w ich interesie. Dlatego właśnie w obecnych czasach zorientowanie na klienta to nie opcjonalna strategia, ale podstawa przetrwania. Łatwo jednak o niej mówić, a o wiele trudniej ją realizować we wszystkich kanałach – fizycznych i cyfrowych – poprzez które klienci chcą kontaktować się z firmą.

Na kliencie i zapewnieniu wymaganych przez niego efektów musi skupić się całe przedsiębiorstwo. Aby być w stanie konkurować we współczesnym ulotnym i hiperkonkurencyjnym środowisku, każda firma musi nabyć umiejętność dostosowywania się do swoich klientów. Przeprowadzone przez Verint System globalne badanie konsumentów, którego wyniki zostały podsumowane w niniejszym dokumencie, wyjaśnia, co ta umiejętność obecnie oznacza, jak również omawia niektóre wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami ze względu na płynny i niepewny charakter obecnej sytuacji na rynku. Na podstawie wyciągniętych wniosków, w rozdziale piątym omówiono osiem atrybutów przedsiębiorstwa potrafiącego dostosować się do klientów.

Atrybuty te, w połączeniu z wymienionymi w rozdziale czwartym zasadami obsługi zorientowanej na klienta, to swoisty pryzmat, przez który można obserwować umiejętności obsługi klienta występujące w danej organizacji, oraz ustalić działania potrzebne do zapewnienia wzorowego poziomu i zaangażowania w obsługę klienta.

**Autor: Jeremy Cox, główny analityk, ekspert ds. praktyki postępowania z klientami, Ovum**

## Verint. Powering Actionable Intelligence.

Verint® Systems Inc. (NASDAQ: VRNT) jest globalnym liderem w dziedzinie rozwiązań Actionable Intelligence® dla optymalizacji zaangażowania klientów, informacji podnoszących bezpieczeństwo, zapobiegania oszustwom, ograniczania ryzyka i zgodności. Aktualnie z rozwiązań firmy Verint podnoszących wydajność i zapewniających bezpieczeństwo korzysta ponad 10 000 organizacji w ponad 180 krajach. Dowiedz się więcej na [www.verint.com](http://www.verint.com).

## Podsumowanie

Dostawcy dóbr i usług ze wszystkich sektorów odczuwają presję na zwiększenie lojalności klientów i lepszej ich obsługi. W przeszłości marki zdobywały klientów poprzez zniżki i programy lojalnościowe. Podejście to może jednak być kosztowne i często okazuje się nieskuteczne. Boston Consulting Group odkryła, że zysk osiągany przez przedsiębiorstwa z inwestycji w programy lojalnościowe jest w wielu przypadkach niewielki – zwykle nie większy niż 10 procent, a często ujemny.<sup>1</sup> Chcieliśmy dowiedzieć się, czy polepszenie jakości obsługi klienta może pomóc tam, gdzie inne podejścia zawiodły.

Po przepytaniu ponad 18 000 respondentów z dziewięciu krajów, w badaniu przeprowadzonym przez brytyjską agencję badawczą Opinium Research LLP we współpracy z firmą analityczno-konsultingową Ovum wykryto szereg charakterystycznych trendów i preferencji. W skali globalnej 89 procent respondentów stwierdziło, że dobra obsługa klienta powoduje wzrost ich pozytywnych odczuć w stosunku do danej marki. Firmy, które chcą świadczyć obsługę klienta wyróżniającą się na tle konkurencji, powinny nastawić się przede wszystkim na szybkość i wygodę. Potwierdzają to wyniki badania: 81 procent respondentów chce jedynie uzyskać odpowiedź na swoje pytanie, natomiast 29 procent wolałoby, żeby ich rozmówca był w stanie podejmować decyzje bez konsultowania się z przełożonym. Prawidłowe zadbanie o te podstawowe kwestie, jak również wyposażenie pracowników w narzędzia, umiejętności i odpowiednie informacje niezbędne do pomocy klientom, będą odgrywać kluczową rolę w ich zatrzymaniu.

W czasach, w których witryny takie jak Google czy Facebook korzystają z opinii klientów, aby pokazywać bardziej inteligentne wyniki wyszukiwania, usługi czy polecane produkty, personalizacja musi stać się czynnikiem różnicującym. Firmy inwestujące w analizę danych są niewątpliwie nagradzane za swoje wysiłki. Czy to w telekomunikacji, czy też w sprzedaży detalicznej, dane klientów służą do wypracowania cenniejszych, indywidualnych relacji z nimi. Niniejsze badanie wskazuje jednak, że tylko połowa (52%) respondentów preferuje obsługę konsumenta dopasowaną do nich samych i ich zainteresowań, a prawie połowa nieufnie podchodzi do sposobu wykorzystania ich danych.

Główny wniosek wynikający z badań jest zatem następujący: konsumenci chcą, aby kontakty z usługodawcą przebiegały w sposób błyskawiczny i bezproblemowy. Firmom opłaca się zatem dołożyć dodatkowych starań, aby spełnić te oczekiwania. Konsumenci o wiele chętniej polecą konkretną usługę znajomym lub napiszą recenzję, jeśli ich doświadczenia ze współpracy były pozytywne.

W niniejszym raporcie zawarto wnioski i wytyczne dotyczące wdrożenia ogólnofirmowych praktyk zapewniających sukces i zwiększających lojalność.

## O badaniu

Badanie zostało zlecone przez firmę Verint w lipcu i sierpniu 2015 roku we współpracy z brytyjską firmą badawczą Opinium Research LLP. Przeprowadzono 18 038 wywiadów z konsumentami w następujących krajach: Niemcy (2 006), Francja (2 001), Holandia (2 002), Polska (2 001), Wielka Brytania (2 004), RPA (2 010), USA (2 007), Australia (2 007) i Nowa Zelandia (2 000). Badanie prowadzone było drogą internetową, w języku danego kraju, a uczestnicy byli motywowani do wzięcia w nim udziału.

<sup>1</sup> BCG Perspectives, "Leveraging the Loyalty Margin: Rewards Programs That Work", 21 kwietnia 2014 ([https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail\\_transportation\\_travel\\_tourism\\_leveraging\\_loyalty\\_margin\\_rewards\\_programs\\_work/#chapter1](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/#chapter1))

## 1. Powrót do podstaw

### Jak najłatwiej zadowolić masę? Postawić na szybkość i wygodę...

Powszechnie wiadomo, że obsługa klienta odgrywa kluczową rolę w sukcesach firmy. W przeprowadzonym przez nas badaniu 89 procent respondentów stwierdziło, że dobra obsługa klienta powoduje wzrost ich pozytywnych odczuć wobec marki. Z drugiej strony tylko 11 procent uznało, że sposób, w jaki są traktowani, nie ma wpływu na ich stosunek do usługodawców. Organizacje z całego świata od lat głowią się, jak skonstruować „klucz otwierający szesam lojalności” klientów. W tym celu należy wy badać, co klienci cenią sobie najbardziej, oraz rozważyć, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą wykorzystać te informacje, aby wyprzedzić konkurencję w wyścigu o klienta.

Aby oferować usługi o klasę lepsze niż inne firmy, należy przede wszystkim postawić na szybkość.

W krajach, w których przeprowadzono badanie, średnio prawie połowa respondentów miała odczucie lepszego kontaktu z tymi firmami, które szybciej załatwiały ich prośby. Najwyższy odsetek takich respondentów odnotowano w Nowej Zelandii (58%), a następnie w RPA (55%). Szybkość reakcji nie była jednak postrzegana jako zbyt istotna we Francji (32%) i Holandii (36%).

Duże znaczenie miały również kompetencje obsługujących pracowników, ich podejście i umiejętności. Na przykład 29 procent respondentów wolałoby, żeby ich rozmówca był w stanie podejmować decyzje bez konsultowania się z przełożonym. Odsetek ten wzrósł do 42 procent w RPA, natomiast we Francji wyniósł tylko 15 procent, co

wskazuje na wyraźne różnice w podejściu między tymi krajami. Na pytanie o ostatni pozytywny kontakt i powód, dla którego był on lepszy od innych, prawie jedna trzecia (30%) respondentów wybrała odpowiedź „firma zrozumiała mój problem i historię”. Wyższe odsetki odnotowano w Nowej Zelandii (39%) i RPA (37%). Mniej zainteresowani tym obszarem byli klienci z Holandii i Niemiec (odpowiednio 23% i 24%).

W badaniu wykazano, że prawie jeden na pięciu (18%) konsumentów stwierdził brak niedawnych dobrych kontaktów z obsługą klienta, co jest wynikiem dość kłopotliwym. We Francji odsetek takich klientów wzrósł do jednego na trzech, co sugeruje, że istnieją tam znaczne obszary wymagające poprawy.

Nasze badania wskazują na znaczenie elementów podstawowych: zapewnienie szybkiego i bezproblemowego kontaktu, który trafia w sedno zapytania klienta. Czterech na pięciu (81%) respondentów zaznaczyło, że chodziło im głównie o uzyskanie odpowiedzi na pytanie. Co ciekawe, jedynie 19 procent chciało, aby usługodawca odczytał ich nastrój i zareagował odpowiednio do niego. Jeśli organizacje zaoferują usługę pomocy, po której łatwo można się poruszać, ma dobrze poinformowany personel i wydajne procesy, dysponują już podwalinami, na których można zapewnić klientom zapadające w pamięć, pozytywne kontakty.

### Badanie Verint „zasady postępowania” z 2015 – Pomyśl o niedawnym pozytywnym kontakcie z usługodawcą – co sprawiło, że kontakt ten był lepszy niż kontakty z innymi usługodawcami?



## Jak bardzo osobisty powinien być kontakt?

Żyjemy w erze, w której dzięki danym obsługa klienta może być bardziej spersonalizowana i nakierowana na konkretną osobę. Z badania wynikają jednak nieco inne spostrzeżenia. Ponad połowa (52%) osób dorosłych woli, gdy obsługa klienta jest dostosowana do nich samych i ich zainteresowań. Preferencja ta ma największe znaczenie w Polsce (72%), a następnie w RPA i Nowej Zelandii (59%). Na ostatnim miejscu uplasowała się Wielka Brytania z 37 procentami. Jeśli chodzi o grupy

wiekowe, trend ten w sześciu z dziewięciu badanych krajów zdominowała generacja baby boomers, obecnie w wieku 65 i więcej lat, przy piętnastoprocentowej zgodności z pozostałymi grupami. Tzw. dojrzały klient<sup>2</sup> to grupa, której potrzeby przedsiębiorstwa muszą coraz częściej zaspokajać. Z badania przeprowadzonego przez Synchrony Financial<sup>3</sup> wynika, że u czterech na pięciu sprzedawców detalicznych członkowie tego pokolenia generują prawie 50 procent sprzedaży.

### Badanie Verint „zasady postępowania” z 2015 – Jak często konsumenci zgadzają się z następującymi stwierdzeniami



Co prawda 51 procent ankietowanych wyraziło odczucie, że kontakt z obsługą klienta powinien odzwierciedlać ich jako osobę, mniej jednak dba o to, aby usługodawcy rozpoznawali ich aktualny nastrój i odpowiednio na niego reagowali. Chociaż 43 procent przyznaje, że firmy popełniają błędy, bardziej skłonni są wybaczyć je tym, które ich zdaniem ich rozumieją. Wyniki te wskazują na wyraźną potrzebę wyważenia spersonalizowanej obsługi i ochrony prywatności przez przedsiębiorstwa, które chcą nawiązać dłuższe i bardziej dochodowe relacje z klientami.

Mimo że obecnie marki są w stanie precyzyjnie dostarczyć konsumentom wysoce spersonalizowane treści, nasze badanie wskazuje, że w rzeczywistości chcą oni jedynie, aby ich obsługa przebiegała w sposób prostszy. Aby jednak zapewnić taki bezproblemowy kontakt oraz odpowiednią i właściwą personalizację, właściciele marek muszą wykonać ciężką zakulisową pracę przy zbieraniu i rozpoznawaniu potrzeb i wcześniejszych zakupów ich klientów. Zbieranie tych danych i korzystanie z nich musi następować w sposób odpowiedzialny, za zgodą klienta i przy jego wsparciu, gdyż wyniki badania wyraźnie podkreślają obawy konsumentów związane z zaufaniem i transparentnością.

<sup>2</sup> Bloomberg, „Aging Boomers Stump Marketers Eyeing \$15 Trillion Prize”, wrzesień 2013 (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eying-15-trillion-prize>)

<sup>3</sup> Synchrony Financial, „Balancing Multi-Generational Retail Strategies”, 2014 ([https://www.synchronyfinancial.com/8131\\_SYN\\_MultiGenWP.pdf?cmpid=OGOLABUS\\_NEO\\_OLA\\_0000549](https://www.synchronyfinancial.com/8131_SYN_MultiGenWP.pdf?cmpid=OGOLABUS_NEO_OLA_0000549))

## Budowanie zaufania i przemyślane korzystanie z danych

Wnioski z przeprowadzonego przez nas badania wskazują, że prawie połowa konsumentów nieufnie podchodzi do sposobu wykorzystania ich danych. Co interesujące jednak, między poszczególnymi krajami występują w tym względzie znacznie różnice. Największy odsetek osób nieufnych odnotowano w Niemczech i Wielkiej Brytanii (odpowiednio 63% i 61%), a najniższy w Polsce (28%). Mimo iż, konsumenci we wszystkich krajach oczekują od usługodawców, że odpowiedzą na ich konkretne potrzeby i zasadniczo spersonalizują obsługę, przedsiębiorstwa i tak muszą zapewnić bezpieczeństwo danych, zwłaszcza w takich krajach, jak Niemcy i Wielka Brytania. Sprowadza się to w dużej mierze do zmiany mentalności oraz jasnego zakomunikowania i pokazania klientom potencjalnych korzyści.

W ostatnich pięciu latach odnotowano znaczny postęp w metodologii gromadzenia i analizowania dużych zbiorów danych (big data). Inicjatywy te znalazły najszerze zastosowanie właśnie w interakcji z klientami. Można tu przytoczyć bardziej szczegółowe przykłady: w Wielkiej Brytanii operator telekomunikacyjny O2 korzysta z danych o lokalizacji w usłudze Priority Moments, programie lojalnościowym zapewniającym klientom oferty pozwalające zaoszczędzić, a jednocześnie dostosowane geograficznie i tematycznie do abonentów i ich zainteresowań. W konsekwencji spółka odnotowała istotny wzrost zadowolenia i poparcia klientów, co pomogło jej marce zdobyć miliony nowych użytkowników i jednocześnie zapobiec milionowym stratom związanych z użytkownikami odchodzącymi.<sup>4</sup> Takie podejście zmieniło dynamikę marketingu z jednostronnej oferty na dwustronną relację symbiotyczną. Z drugiej jednak strony przyzwolenie klientów na wykorzystanie ich danych osobowych wysuwa na plan pierwszy kwestie transparentności i zaufania.

Wracając do naszego badania – na pytanie dostawcy których usług są najbardziej uczciwi i transparentni w kontaktach z nimi, respondenci wskazywali najczęściej banki (26%), a następnie towarzystwa ubezpieczeniowe (18%). Banki zajmują również pierwsze miejsce w rankingu podmiotów, które zdaniem klientów będą przechowywać ich dane w sposób bezpieczny – uzyskany wynik 43% był niemal jednakowy we wszystkich krajach. Nie ulega wątpliwości, że banki ciężko pracują nad wiarygodnością i zdobyciem zaufania konsumentów. Powyższe dane statystyczne można prawdopodobnie wyjaśnić faktem, że konsumenci oczekują od banków wyższych standardów bezpieczeństwa danych osobowych w porównaniu z innymi usługodawcami ze względu na charakter prowadzonej działalności i wrażliwość przechowywanych przez nie danych.

Ogólnie jeden na pięciu (20%) konsumentów nie ufa żadnemu usługodawcy jeśli chodzi o bezpieczeństwo danych. Dzieje się tak w szczególności w Wielkiej Brytanii i Francji, gdzie odsetek osób nieufnych wzrasta do 30 procent. Użytkownicy z tych dwóch krajów, a także Niemiec, wyrażali najwięcej zastrzeżeń do usługodawców i wykazywali największą nieufność. Wyniki te sugerują jasno, że w różnych branżach potrzebne są dodatkowe działania na rzecz lepszego postrzegania przez konsumentów sposobu gromadzenia i korzystania z danych. Co ważniejsze, przedsiębiorstwa muszą bardziej zaangażować się w pokazywanie konsumentom korzyści płynących z inteligentnego i odpowiedzialnego wykorzystywania ich danych.

Jednak pomimo tych problemów konsumenci doceniają i nagradzają dobrą obsługę.

<sup>4</sup> Cherry London, „O2 Establishing What Your Customers Want”, grudzień 2014 (<http://www.cherrylondon.com/our-work/o2/>)

## Opłacalny dodatkowy wysiłek: jak ważną rolę odgrywa zorientowanie na klienta w budowaniu zaufania i dobrej obsługi klienta?

Wszyscy usługodawcy, jeśli tylko dołożą czasu i starań aby spełnić i przekroczyć oczekiwania klientów, mogą osiągnąć znaczne korzyści. W naszym badaniu okazało się, że trzech na pięciu konsumentów wyraziło chęć poinformowania rodziny i znajomych o dobrej obsłudze klienta przez zaangażowanych pracowników. Odsetek ten wzrasta do 64% wśród osób, u których dobra obsługa klienta powoduje wzrost pozytywnych uczuć wobec marki. Jest to wielkość znacznie wyższa niż w przeprowadzonym przez Verint w roku 2012 badaniu *Service is the New Marketing*, w którym chęć poinformowania rodziny i znajomych o przebiegu kontaktów z usługodawcami wyraziło tylko 24% respondentów.<sup>5</sup> W ostatnich latach konsumenci coraz głośniejszym wyrażają swoje zdanie. Zjawisko to widać szczególnie w RPA (79%), a następnie Nowej Zelandii (75%). Z kolei francuscy uczestnicy badania są mniej skłonni do informowania rodziny i znajomych o swoich kontaktach (48%) – jest to lokalny trend widoczny również w mediach społecznościowych.

W tym samym badaniu z roku 2012 chęć informowania o pozytywnych lub negatywnych doświadczeniach z markami na Twitterze wyraziło zaledwie pięć procent konsumentów w skali ogólnoświatowej. W tym roku jednak odsetek osób dyskutujących o pozytywnych doświadczeniach w mediach społecznościowych wzrósł globalnie do 17 procent. Co interesujące, według raportu opublikowanego przez The Northridge Group Inc.<sup>6</sup>, w USA konsumenci korzystają z mediów społecznościowych jako głównego kanału komentowania (8%), zadawania pytań (7%) i krytykowania (6%) dwa razy częściej niż do rozwiązywania problemów (2%). Z raportu wynika również, że jedna trzecia konsumentów, którzy korzystali z mediów społecznościowych w związku z obsługą klienta, twierdzi że kanały te nie spełniają ich oczekiwań. Fakt ten wymaga uwzględnienia w miarę jak coraz więcej klientów zaczyna stosować kanały społecznościowe do kontaktu z markami.

Dodatkowo internauci są obecnie bardziej podatni na wpływ informacji, które znajdują w mediach społecznościowych. Epsilon<sup>7</sup> stwierdziła ostatnio, że najbardziej wpływową platformą społecznościową jest Facebook. Wysoko plasuje się również Twitter, lecz tylko w przypadku pokolenia Y (grupa wiekowa 18-34 lata). Widać zatem, jak ważna jest dla usługodawców nie tylko obecność w tych kanałach, lecz również podejmowanie wszelkich działań zachęcających klientów do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami. Firmy muszą podwoić wysiłki w tym obszarze, jeśli chcą osiągnąć sukces i zyskać na tzw. efekcie fali powstającym z wrzucenia do cyfrowego jeziora opinii jednego klienta.

Z badania wynika, że w reakcji na dodatkowe starania personelu obsługi klienta powodowane chęcią utrzymania lojalności, dwóch na pięciu konsumentów napisało pozytywne recenzje, a ponad jedna czwarta zapisała się do programu lojalnościowego firmy. Skłonność konsumentów do pisania pozytywnych recenzji może być źródłem sporych zysków dla marek. Ponieważ zgodnie z badaniem BrightLocal 88 procent konsumentów ufa internetowym recenzjom tak samo mocno, jak produktom polecanym osobiście,<sup>8</sup> zachęcanie do pisania recenzji poprzez nadzwyczajną obsługę klienta pomoże przedsiębiorcom przebić konkurentów. Ponadto jedna czwarta klientów, którzy doświadczyli dodatkowych starań przy obsłudze klienta, wyraziła chęć odnowienia lub ulepszenia swojego produktu lub usługi, nawet jeśli oferowana opcja nie była najtańsza.

<sup>5</sup> Verint, „Service is the New Marketing”, listopad 2012

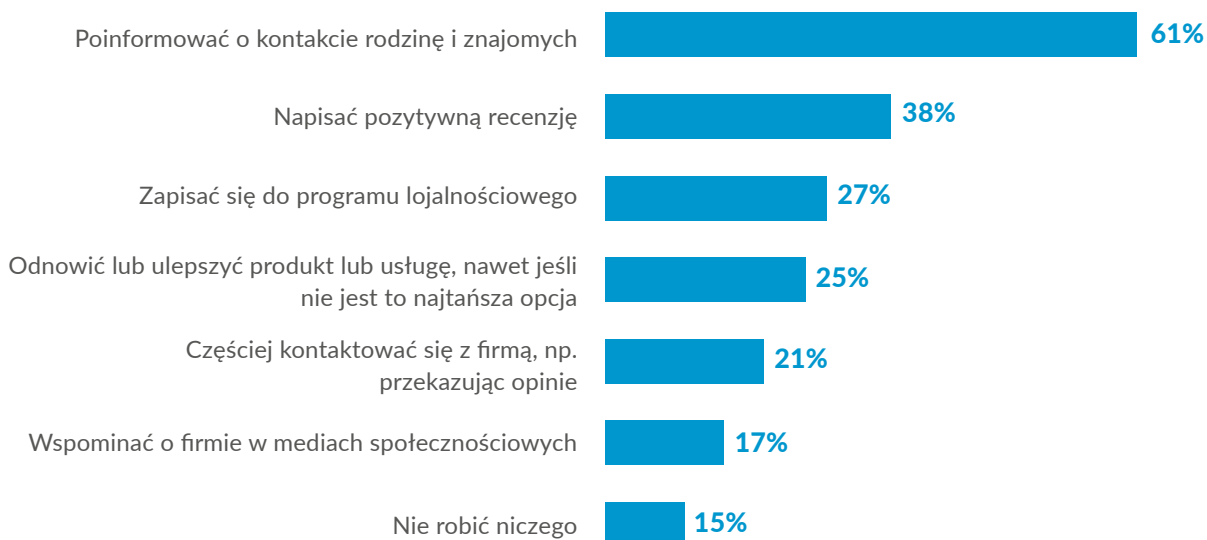
<sup>6</sup> The Northridge Group, „The State of Customer Service Experience 2015 Report”, sierpień 2015 (<http://www.northridgegroup.com/The-State-of-Customer-Service-Experience>)

<sup>7</sup> Epsilon, „Digital Shopping Tool Impact Study 2015”, lipiec 2015 (<http://pressroom.epsilon.com/new-study-from-epsilon-reveals-impact-of-social-and-mobile-in-deconstructing-the-shopper-journey/>)

<sup>8</sup> BrightLocal, „Local Consumer Review Survey 2014”, lipiec 2014 (<https://www.brightlocal.com/2014/07/01/local-consumer-review-survey-2014/>)



## Badanie Verint „zasady postępowania” z 2015 – Co klienci w skali globalnej są skłonni zrobić, gdy zetkną się z obsługą klienta dokładającą dodatkowych starań



W niektórych przypadkach konsumenci czują się wręcz zmuszeni do podzielenia się pozytywnymi doświadczeniami z mediami. Na przykład jedna z klientek brytyjskiego banku First Direct tak wzruszyła się otrzymanym od banku, w reakcji na wiadomość o śmierci syna, bukietem kondolencyjnym, że poczuła się zobowiązana opowiedzieć o tym gościu innym, a nawet napisała o nim do ogólnokrajowego dziennika *The Daily Telegraph*.<sup>9</sup>

Konsumenci na całym świecie przykładają większą wagę do podstaw obsługi klienta, żądając usług, z których można korzystać szybko i łatwo.

To hasło musi zatem wryć się w pamięć firm chcących położyć podwaliny pod zadowolenie klientów. Jednakże personalizacja usługi w platformie cyfrowej obejmującej nowoczesną interakcję z klientem stwarza dodatkowe problemy związane z wykorzystaniem danych i odpowiedzialnością za nie. Organizacje muszą jeszcze nieco popracować, aby móc skutecznie zakomunikować i pokazać konsumentom korzyści wynikające z personalizacji. Budowanie zaufania poprzez dobrą, proaktywną obsługę klienta – oto cała tajemnica pielęgnowania lojalności klientów i ubiegania się o potencjalnie zyskowne poparcie w globalnych platformach społecznościowych i cyfrowych.

<sup>9</sup> The Daily Telegraph, „First Direct Kindly Sent Me Flowers After Telling Them of a Bereavement”, czerwiec 2014 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/money-saving-tips/jessicainvestigates/10881280/First-Direct-kindly-sent-me-flowers-after-telling-them-of-a-bereavement.html>)

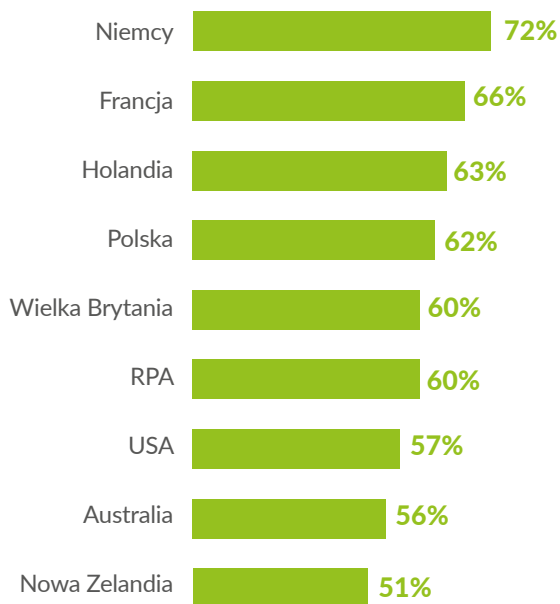
## 2. Postępowanie z klientami – szczegółowe spojrzenie

### Zatrzymywanie klientów w skali ogólnoswiatowej

Po przyjrzeniu się dziewięciu badanym krajom jako całości okazało się, że z oferty aktualnego usługodawcy (w poszczególnych sektorach) od ponad trzech lat korzysta średnio 61 procent klientów. Długoterminowa lojalność najczęściej występuje we Francji i Niemczech, gdzie z oferty aktualnego usługodawcy przez trzy i więcej lat korzystało odpowiednio 72 i 66 procent klientów.

Po rozbiciu tych danych na poszczególne branże widać, że klienci banków cechują się większą wiernością niż klienci innych usługodawców. W dziewięciu badanych krajach z usług aktualnego banku przez więcej niż trzy lata korzystały średnio cztery na pięć (80%) osób dorosłych. Lojalność wobec banków jest najwyższa w Holandii (87%) i Nowej Zelandii (86%). Jest to być może efekt typowej niechęci konsumentów do zmiany banku lub zróżnicowanego stopnia trudności logistycznych związanych z taką zmianą.

#### Średni odsetek klientów korzystających z oferty obecnego usługodawcy przez więcej niż trzy lata.



#### Globalny odsetek klientów korzystających z oferty obecnych usługodawców od dłużej niż trzech lat



Zarówno w skali globalnej, jak i w wszystkich sektorach 14 procent klientów korzysta z usług aktualnego dostawcy od mniej niż 2 lat, co stanowi wyraźną ilustrację ryzyka ciągłej rotacji klientów. Jak stwierdzają Emmett Murphy i Mark Murphy<sup>10</sup> w swojej książce *Leading on the Edge of Chaos*, pozyskanie nowych klientów może kosztować organizację około pięciu razy więcej niż zatrzymanie obecnych. Firmy muszą skoncentrować się na wydłużeniu okresu zatrzymania klientów, aby zmniejszyć presję na pozyskiwanie nowych.

<sup>10</sup> Emmett and Mark Murphy, "Leading on the Edge of Chaos," 2008 (<http://www.slideshare.net/nenevinay/leading-on-the-edge-of-chaos-presentation>)

## Co sprawia, że klienci przechodzą do konkurencji?

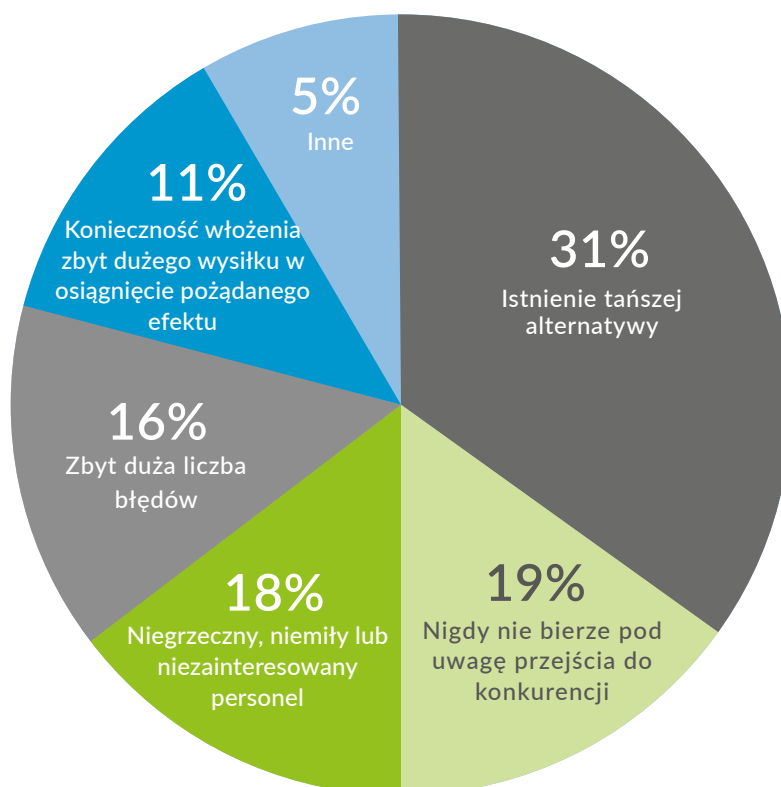
Rotacja klientów jest stałym zagrożeniem – jeśli chodzi o klientów przechodzących do konkurencji, badania wskazują, że ich główną motywacją jest chęć znalezienia tańszej alternatywy (31%). Ponieważ odsetek ten nie jest zbyt duży, można wyciągnąć wniosek, że konsumenci przeważnie nie są zainteresowani samą ceną.

Z naszego badania wynika, że wpływ na lojalność wobec marki wywierają również umiejętności i osobowość pracowników obsługujących klienta. Tym co szczególnie frustruje konsumentów jest niegrzeczny, niemiły lub niezainteresowany personel (18%) oraz zbyt duża liczba popełnianych błędów (16%). W supermarketach, sklepach spożywczych i sklepach odzieżowych (handel detaliczny

tradycyjny) niemiłe zachowanie personelu skłoniło do zmiany miejsca zakupów aż jedną czwartą konsumentów. Był to odsetek najwyższy ze wszystkich sektorów. Z drugiej strony błędów powinny najbardziej obawiać się banki – prawie co czwarty (22%) konsument przeszedłby do konkurencji, gdyby padł ofiarą pomyłki, co jest wynikiem najwyższym ze wszystkich branż.

Oczywiście zmiana usługodawcy w konkretnych sektorach zawsze napotykać będzie na rozmaite przeszkody, widać jednak wyraźnie, że gdy pewne aspekty obsługi klienta są mniej niż idealne, konsumenci nie mają oporów, aby udać się do innej firmy.

### Badanie Verint „zasady postępowania” z 2015 – Jakie problemy na tyle frustrują konsumentów, aby skłonić ich do przejścia do konkurencji? Średnie wyniki globalne:



### 3. Czynniki przełomowe – co pobudza lojalność?

#### Prawidłowe dbanie o podstawy

W badaniu Verint widać, że szybkość i wygoda stanowią priorytety obsługiwanych konsumentów. Chcą oni bowiem uzyskać odpowiedzi na pytania szybko i przy pierwszym kontakcie. Oznacza to, że pracownicy obsługi muszą dysponować pełnymi i aktualnymi informacjami o klientach. Takie rozwiązanie systemowe należy wdrożyć w każdym kanale komunikacji. Niezależnie od tego, czy klient zdecyduje się nawiązać kontakt przez media społecznościowe, czat, rozmowę wideo, telefon, e-mail czy SMS, pracownicy obsługi muszą być w stanie szybko przejąć inicjatywę i dysponować narzędziami, które umożliwiają im skuteczną reakcję.

Stosowanie metody jak najszerzego kontaktu nie zależy tylko od otwarcia nowych kanałów komunikacji. Firmy muszą przemyśleć, które z nich są odpowiednie w danym kontekście i sytuacji. Na przykład osoba dzwoniąca na infolinię z reklamacją nie będzie zainteresowana ofertą sprzedaży, ale może ją docenić, gdy jej problem zostanie rozwiązany.

#### Zaangażowanie pracowników i rozszerzanie ich uprawnień

Zapewnienie personelowi kontaktującemu się z klientem wiedzy i umiejętności niezbędnych do spełniania próśb klientów umożliwi przedsiębiorstwu prawidłowe zadbanie o podstawy. Choć całościowy wgląd w klientów i ich dane jest ważny, równie istotne wydaje się jednak zapewnienie odpowiednich szkoleń i nadanie pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji samodzielnie zamiast po konsultacji z przełożonymi.

Przedsiębiorstwa muszą zadbać, aby do kultury zorientowanej na klienta przekonać wszystkich pracowników – i tych z pierwszej linii, i tych z zaplecza. Nie ma sensu inwestować cały czas we wdrażanie procesów zaplecza, gdy personel kontaktujący się z klientem nie potrafi prawidłowo realizować podstaw dobrej obsługi. Zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę i słuchanie jego uwag ma bezpośredni wpływ na doświadczenia klientów. Zdaniem Richarda Bransona z firmy Virgin: „To proste – ten kto zadba o swój personel, może się spodziewać, że personel zadba o klientów”.

#### Efekt Apple

Wielu klientów przyciąga do firmy jakość jej produktów. Po zapytaniu o firmę, wobec których respondenci są najbardziej lojalni, jeden na pięciu z nich stwierdził, że podłożem tej lojalności jest zamiłowanie do produktów lub oferty usług danej firmy. Najwyższy odsetek takich opinii, 27 procent, występuje wśród respondentów w wieku 18-24 lat. Nie dziwi zatem, że firma Apple została wyróżniona przez magazyn Forbes tytułem Najcenniejszej Marki Świata (The World's Most Valuable Brand) piąty kolejny rok z rzędu.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Forbes, „The World's Most Valuable Brands”, May 2015 (<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>)

## 4. Zasady postępowania

Aby zyskać przewagę w grze jaką jest obsługa klienta, trzeba stosować nowe zasady postępowania:

- **Spełniać potrzeby klienta** – wyposażyć organizację we właściwe informacje, procesy i narzędzia zapewniające pożądaną przez klientów błyskawiczną obsługę.
- **Zapewnić bezproblemowy kontakt** – zrozumieć klientów i zastosować tę wiedzę do świadczenia za każdym razem właściwego poziomu spersonalizowanej obsługi.
- **Ułatwić klientom nawiązanie kontaktu** – zaoferować klientom szereg kanałów kontaktu z organizacją, aby zapewnić elastyczność i spełnić żądania zróżnicowanej bazy klientów.
- **Unikać polegania na zniżkach i programach lojalnościowych** – średnio tylko osiem procent takich ofert i nagród zwiększa lojalność klientów.
- **Otwarcie i przejrzystość informować klientów o sposobie wykorzystania i bezpieczeństwie ich danych** – informacje te pomagają zapewnić lepszy kontakt z klientami.
- **Dokładać dodatkowych starań** – tworzenie zapadających w pamięć doświadczeń może być opłacalne, gdyż czempioni marki poinformują o niej rodzinę i znajomych, zaangażują się w mediach społecznościowych i napiszą pozytywne recenzje.

## 5. Osiem kroków do sukcesu przy wdrażaniu zasad postępowania

Jeremy Cox, główny analityk i ekspert ds. zaangażowania klientów w Ovum, stworzył osiem kroków do sukcesu dla firm wdrażających zasady postępowania.

**Firmy muszą dostosować się do potrzeb klientów, aby sprostać szybko ewoluującym zachowaniom tychże klientów i nadal się dla nich liczyć**

W ostatecznym rozrachunku najważniejszym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa jest pozostać firmą liczącą się dla klientów, których ma nadzieję obsłużyć i zatrzymać, aby zrealizować swoje cele w środowisku biznesowym. Omawianych tu zasad postępowania nie należy traktować jako jednorazowego rozwiązania. Aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo musi wyczuć potrzeby klientów, zareagować na nie i dostosować się do nich.

W dzisiejszych czasach klienci mają o wiele większe wymagania odnośnie warunków obsługi, a jak wykazuje niniejsze badanie, oznacza to konieczność zbudowania solidnych fundamentów i stworzenia przedsiębiorstwa zorientowanego na klienta, dostarczającego mu pożądaných i docenianych przez niego rezultatów. Aby taki mechanizm zadziałał, każda organizacja, niezależnie od branży, musi wypracować umiejętność zaangażowania klientów w wielu kanałach, czyli zapewniania

doskonałego i stosownego kontaktu w dowolnym kanale cyfrowym lub poprzez interakcję z człowiekiem.

Jeśli firma chce budować wizerunek swojej marki, potrzebuje wysokiego poziomu spójności i koordynacji. Klienci nie są zainteresowani sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa – jak pokazuje badanie, chcą uzyskać potrzebne im odpowiedzi tak szybko i łatwo jak to możliwe, kontaktując się w wybrany przez siebie sposób.

Należy zatem zapomnieć o pojęciu lojalności i zamiast niego dążyć do uzyskania poparcia. Klienci będą popierać firmę, gdy ich kontakty z nią będą pozytywne i gdy zaufają, że działa ona tylko i wyłącznie w ich interesie. Firmy, które postrzegają klienta wyłącznie przez pryzmat transakcji i dbają jedynie o własne interesy, poparcia nie zyskają. Wraz z pojawieniem się witryn-porównywarek i namnożeniem się przepisów ułatwiających zmianę usługodawcy będą one stale narażone na ryzyko.

**Aby wdrożyć zasady postępowania, firmy muszą skoordynować osiem kluczowych atrybutów**



Świadczenie usługi prawidłowo za pierwszym razem i uczynienie jej istotną dla klienta brzmi prosto, jednak by zastosować te zasady w praktyce, całe przedsiębiorstwo musi działać jednomyślnie. Ovum zidentyfikowała osiem kluczowych atrybutów, które trzeba skutecznie skoordynować. Jest to proces złożony i wymagający

istotnej transformacji postaw, umiejętności i inteligencji emocjonalnej pracowników, którzy muszą zrozumieć, co klient próbuje osiągnąć, i zareagować w najbardziej odpowiedni sposób. Następnie można wdrożyć do pracy procesy i technologię warunkujące rezultaty zorientowane na klienta.

### 1: Wizjonerskie przywództwo orientujące organizację na klienta i rezultaty

- Kierownictwo, z dyrektorem generalnym na czele, musi ustalić program działań i zapewnić prawdziwe, zorientowane na klienta poczucie misji.
- Rolą dyrektora generalnego jest umożliwienie, umocnienie i wykorzystanie zaangażowania pracowników w słuźenie klientowi.
- Istotną rolę odgrywają przy tym wartości i transparentność, które cementują zaufanie.
- Nagrody, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) i metryki należy dostosować tak, aby promować pożądane zachowania pracowników.

### 2: Zaangażowany personel, niezbędny jeśli firma chce traktować klientów z szacunkiem

- Zależność między zaangażowaniem pracowników a poziomem zadowolenia klienta znana jest nie od dziś.
- Kluczowe są przy tym silne poczucie misji i przekonanie o wartości wykonywanej pracy, a także otrzymywane wsparcie rozwoju osobistego.
- Pracownicy o większych uprawnieniach i zaangażowaniu dysponują lepszymi możliwościami rozwiązywania problemów klienta bez odwoływania się do swojej hierarchii służbowej. Jak wynika z niniejszego badania, reagowanie na potrzeby klientów w sposób szybki i odpowiedni jest czynnikiem niezwykle istotnym.
- Należy opracować skuteczny program Voice of the Employee (VoE)(Zdanie Pracownika) w celu oceny morale i określenia przeszkód uniemożliwiających większe zaangażowanie pracowników.
- Przy rekrutacji pracowników dobrze jest preferować osoby podchodzące z pasją do klientów, chcące wnieść coś od siebie i wykazujące inteligencję emocjonalną pozwalającą prowadzić pozytywną interakcję z klientem.

### 3: Szybki i w dużym stopniu wspólny dostęp do stosownej wiedzy fachowej

- Większość pracowników jest w stanie obsłużyć zapytania rutynowe, jednak przy kwestiach bardziej złożonych istotny jest szybki dostęp do stosownej wiedzy fachowej.
- W procesach obsługi klientów należy uwzględnić narzędzia współpracy, takie jak firmowe media społecznościowe (ESN).

### 4: Umiejętność wnikliwego rozpoznania potrzeb klienta i ich wykorzystania jest niezbędna do zapewnienia istotnej interakcji

- Korzystanie z analiz prognozujących w czasie rzeczywistym w połączeniu z danymi historii klienta może odegrać kluczową rolę przy wybieraniu następných, najlepszych działań pomagających szybko rozwiązać problemy klienta. Właściwe systemy zarządzania wiedzą i treścią wsparte analizami prognozującymi poprawią również kontakt z klientem, dostarczając właściwej wiedzy i treści niezbędnych, by odpowiedzieć na pytanie klienta.
- Wielokanałowy program Voice of Customer (VoC) (Zdanie Klienta) jest istotnym zamkniętym mechanizmem informacji zwrotnych pomagającym szybko rozwiązać niezłatwione problemy i zidentyfikować słabe punkty systemu kontaktów z klientem. W programie należy również uwzględnić analizę upodobań zawartych w opiniach klientów wyrażanych w mediach społecznościowych.

### 5: Wypracowanie umiejętności wielokanałowego kontaktu z klientem w sposób spełniający budowę wizerunku marki

- Stały istotny i przynoszący obustronne korzyści kontakt z klientem zależy w ostatecznym rozrachunku od umiejscowienia obsługi klienta w kontekście szerszego wyzwania związanego z wielokanałowym kontaktem z klientem.

- Nie zaleca się przy tym dodawać naprędce nowych kanałów, lecz raczej integrować je z istniejącymi i dbać o to, aby zapewniały równy poziom obsługi klienta.

#### 6: Rozwijanie stałej innowacyjności jako kompetencji

- Brytyjskie przedsiębiorstwo handlu detalicznego John Lewis Partnership (JLP) stworzyło program inkubatorowy i konkurs mający wyłonić technologie o wysokim potencjale, które można wykorzystać do zapewnienia doskonałej obsługi klienta.
- Inna brytyjska firma, bank konsumencki First Direct, długoletni lider rankingów zadowolenia klientów, zatrudnia i szkoli pracowników centrów obsługi klienta pod kątem dojrzałości emocjonalnej pozwalającej budować więź z klientem i pomagającej osiągać jego cele.

#### 7: Opracowanie całościowych procesów uzupełniających umiejętność wielokanałowego kontaktu z klientem oraz promowanie dostosowania się do tych procesów i spójności z nimi w skali ogólnofirmowej.

- Budowanie procesów powinno zaczynać się od klienta, a nie od produktu – należy stworzyć przyjazne dla klientów procesy minimalizujące tarcia i maksymalizujące szybkość rozwiązywania problemów.
- Klienci potrafią być bardzo nieprzewidywalni, musi więc istnieć możliwość dostosowania procesów, pozwalająca załatwiać złożone zapytania.

#### 8: Dająca się dostosować architektura przedsiębiorstwa

- Duża liczba większych firm tkwi w miejscu nie tylko z powodu przestarzałego myślenia, ale i przestarzałych systemów. Architektura przedsiębiorstwa nie powinna przesłaniać jego celów strategicznych, musi także zapewnić pełne dopasowanie architektury biznesowej i informatycznej.
- Firmy coraz częściej przechodzą na systemy kontaktu z klientami dostarczane w chmurze, co brzmi sensownie ze względu na szybszą adaptację oraz możliwość eksperymentowania i wypróbowywania nowych sposobów zadowalania klientów.

Jak widać, stosowanie powyższych zasad w praktyce wymaga działań transformacyjnych w obrębie całej firmy. Ich powodzenie zależy zawsze od przywództwa. W świecie rządzonego przez klientów liderzy muszą liderować, a nie wydawać polecenia.



## Wnioski

Z badania wynika, że klienci chcą jedynie prostej interakcji z usługodawcami i uzyskania za każdym razem natychmiastowej odpowiedzi na swoje pytania. Inny wniosek to duże znaczenie właściwego poziomu spersonalizowanej obsługi w celu zapewnienia kolejnego kontaktu. Zasady postępowania z klientami nie dotyczą jednak głównie personalizacji za wszelką cenę, lecz raczej ułatwiania życia konsumentom. Aczkolwiek w dzisiejszych czasach konsumenci nieufnie podchodzą do marek nadmiernie przyjaznych, nie będą też tracić czasu na firmy, które nie potrafią prawidłowo zadbać o podstawy komunikacji. To oznacza, że marki muszą usilnie starać się o zachowanie równowagi, dbając o to, aby dostarczana przez nie usługa odzwierciedlała potrzeby ich klientów i stale ewoluowała wraz z nimi.

Kluczem do sukcesu jest oddanie w ręce klientów możliwości kontaktu z usługodawcą stosownie do ich oczekiwań. Ważne jest zatem, aby dysponować odpowiednimi narzędziami, technologiami i zasobami pozwalającymi zrozumieć ich potrzeby, historię i problemy, a następnie szybko i sprawnie załatwić zgłaszane prośby.

Pomyślne postępowanie z klientami i zapewnienie sobie ich lojalności oznacza konieczność wdrożenia kultury zorientowanej na klienta w całej organizacji. Aby trzymać się zasad, przedsiębiorstwa muszą przede wszystkim dysponować właściwymi osobami o właściwych, pasujących do takiej kultury umiejętnościach. Ignorowanie zasad skończy się wyłącznie zapóźnieniem w stosunku do konkurencji.

Więcej informacji dotyczących lepszego postępowania z klientami można uzyskać na witrynie: [www.verint.com](http://www.verint.com).



[ zrozum mnie ]

✉ [info@verint.com](mailto:info@verint.com)

✉ [info.emea@verint.com](mailto:info.emea@verint.com)

✉ [marketing.apac@verint.com](mailto:marketing.apac@verint.com)

🌐 [verint.com/ceo](http://verint.com/ceo)

🐦 [twitter.com/verint](https://twitter.com/verint)

☎ 1-800-4VERINT

☎ +44(0) 1932 839500

☎ + (852) 2797 5678

📡 [blog.verint.com](http://blog.verint.com)

📘 [facebook.com/verint](https://facebook.com/verint)