

Research Insights

Od doświadczenia klienta do doświadczenia korporacyjnego

Sześć dobrych praktyk na drodze
do ideału



IBM Institute for
Business Value



Lista zagadnień

Doskonałe doświadczenie klienta (CX – customer experience) bierze się z doskonałych doświadczeń korporacyjnych.

Idealne doświadczenie klienta danej organizacji może zaistnieć, gdy każdy, kto ma na nie wpływ, będzie kierował się zasadą orientacji na klienta. Od zarządu poprzez szeregowych pracowników aż po partnerów w szerokim ekosystemie – wszyscy muszą mieć do dyspozycji potrzebne technologie, narzędzia, analizy danych i procesy.

Idealne doświadczenie klienta jest jak drogowskaz – wyznacza cele i kierunek działań.

Nawet jeśli pracownicy rozumieją, jak wizja ich marki kształtuje ideał doświadczenia klienta, nie oznacza to jeszcze, że mają warunki i możliwości, by realizować tę wizję na co dzień. Taki brak warunków, możliwości – czy też odpowiednich uprawnień i pełnomocnictw – bywa szczególnie problematyczny dla pracowników bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w obsługę klienta.

Empatia jest kluczem do orientacji na klienta.

Organizacja jest w stanie postawić swojego klienta w centrum uwagi, gdy jej kultura korporacyjna stawia potrzeby klientów i pracowników na równi z celami biznesowymi.

Doświadczenie cyfrowe to doświadczenie ludzkie

Dzisiaj, w erze cyfrowej, zaciera się granica między naszym życiem analogowym a cyfrowym. Zastanówmy się nad tym, jak utrzymujemy relacje ze współpracownikami, przyjaciółmi, rodziną... Jak korzystamy z informacji i rozrywki. Jak robimy zakupy. Jak pracujemy zawodowo. Autorzy artykułu opublikowanego niedawno w *Ad Age* opisali te spostrzeżenia następująco: „Doświadczenie cyfrowe nie tyle kształtuje nasze doświadczenie jako ludzi, co staje się jego nieodłączną częścią”.¹

Oznacza to, że firma sama przechodząca cyfrową transformację jest pod silną presją na udoskonalenie doświadczenia klienta. Konieczność spełnienia oczekiwań dotyczących dostawy, jakości towaru i świadczonych usług to dzisiaj oczywistość. Poza tym jednak za współczesną marką musi stać jakaś idea. Marka powinna rozwijać relacje z klientami tak, aby wzbudzać ich sympatię i zaufanie, co w konsekwencji pozwoli zwiększyć lojalność.

Wizja idealnego doświadczenia klienta sformułowana na podstawie tych aspiracji wyznaczy firmie kierunek, który odróżni kreowane przez nią doświadczenie od wszystkiego, co oferują konkurenci. Taka wizja pomoże również skupić uwagę pracowników na wspólnych zasadach i celach, a tym samym kształtować kulturę korporacyjną organizacji.

Zdefiniowanie ideału doświadczenia klienta – to jedno. Realizacja tej wizji to zupełnie inna kwestia.

Francesco Lagutaine jest dyrektorem ds. marketingu i projektowania doświadczenia w międzynarodowej firmie ubezpieczeniowo-finansowej Manulife z siedzibą w Toronto. Francesco, który pracuje w Hongkongu, wskazuje na dwa wymiary idealnego doświadczenia klienta Manulife. „Chcemy, aby większość interakcji przebiegała w sposób przezroczysty i intuicyjny – z wyjątkiem tych, które są dla nas chwilami o wyjątkowym znaczeniu. Takie chwile powinny zapadać w pamięć jako coś znaczącego”.

Francesco tak opisuje podejście Manulife do kreowania doświadczenia klienta, wytykające z tej filozofii i oparte na modelu „zaprojektuj i zbuduj”: „Musimy zatem wiedzieć, które interakcje powinny być dla klienta prawie niewidoczne. Spójrzmy na przykład na zwykłe płatności. Wykonanie przelewu z rachunku klienta na nasz rachunek powinno być po prostu wygodne – to wszystko, to nasz cel. Jednak proces rozpoczęcia współpracy z nowym klientem czy rozstrzyganie reklamacji, to zupełnie inne historie. To powinny być doświadczenia, o których klient będzie chętnie i pozytywnie się wypowiadał”.

Wiele firm dostrzega w cyfrowej transformacji szansę na ulepszenie relacji z klientami na poziomie „ludzkim”. Wykorzystanie tej szansy wymaga skoordynowanego podejścia ukierunkowanego na klienta – podejścia

Organizacje wizjonerskie przechodzą od swojej wizji marki do strategii, polityki i metod, które składają się na doświadczenie korporacyjne:



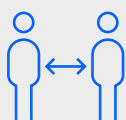
90%

organizacji wizjonerskich koreluje wizję marki ze strategiami CX



81%

organizacji wizjonerskich włącza wizję marki do polityki operacyjnej i kadrowej



68%

organizacji wizjonerskich uwzględnia wizję marki w procesach wyboru partnerów i dostawców

pomyślanego w taki sposób, by mogli je stosować zarówno pracownicy bezpośrednio obsługujący klientów, jak i wszyscy pozostali. Na tym jednak nie koniec. Firmy wykorzystują potencjał swoich ekosystemów jako wsparcie dla obecnych modeli biznesowych i platform, a także przy budowaniu nowych. Partnerzy i dostawcy towarów oraz usług coraz częściej współtworzą doświadczenie klientów z marką, nawet jeśli ci klienci nie mają świadomości udziału ekosystemu w relacjach z marką.

Ze względu na tę złożoność strategia doświadczenia klienta powinna być odpowiednio szeroka, to znaczy dotyczyć nie tylko samego doświadczenia klienta, *lecz także całego doświadczenia korporacyjnego*. Doświadczenie korporacyjne bierze się z interakcji między organizacją a bardzo szerokim gronem osób – od pracowników po zewnętrznych partnerów. I to właśnie doświadczenia będące udziałem tych ludzi ostatecznie wpływają na doświadczenia klientów firmy.

Ale w jaki sposób organizacje opisują swoje ideały w dziedzinie CX? Jaki sposób komunikacji jest najskuteczniejszy? W jakim stopniu wizja ta jest zintegrowana z innymi strategiami i priorytetami przedsiębiorstwa? Jakie technologie są stosowane przez organizacje do realizacji wizji? Wreszcie, w jaki sposób organizacje utrzymują dynamikę realizacji tej wizji, zarówno wewnętrznie, jak i w szerszym ekosystemie?

Aby znaleźć odpowiedzi na te pytania, IBM Institute for Business Value (IBV), we współpracy z firmą Oxford Economics, przeprowadził ogólnosięciową ankietę wśród 1 003 menedżerów wyższego szczebla z różnych branż. Każdy z respondentów jest osobą odpowiedzialną za wizję idealnego doświadczenia marki (lub mającą duży wpływ na tę wizję), a także za odzwierciedlenie tej wizji w doświadczeniach klientów i pracowników (patrz „Metodyka badania i respondenci” na stronie 16).

Korzystając z analizy klasyfikacyjnej, wyodrębniliśmy grupę organizacji, które stosują najlepsze praktyki w urzeczywistnianiu wizji idealnego doświadczenia klienta. Te wizjonerskie organizacje, stanowiące niewielki podzbiór badanej próby, są jednocześnie liderami pod względem innowacyjności i wyników finansowych.

Aby lepiej zrozumieć, z czym mamy do czynienia, przeprowadziliśmy szereg pogłębionych indywidualnych wywiadów z innymi menedżerami wyższego szczebla, którzy właśnie teraz pracują nad realizacją wizji idealnego CX w swoich organizacjach i ekosystemach. Pięć z tych wywiadów zrelacjonowaliśmy w niniejszym raporcie. Osobiste wrażenia respondentów i ich spostrzeżenia na temat udanych rozwiązań zastosowanych w firmach – obok przykładów najbardziej wizjonerskich firm – pozwoliły nam na sformułowanie sześciu dobrych praktyk, które także inne organizacje mogą wykorzystać do doskonalenia kreowanych doświadczeń.

„Musimy brać pod uwagę CX przy podejmowaniu wszystkich decyzji, również tych dotyczących naszych technologii i narzędzi”.

Doug Milliken

Wiceprezes ds. cyfrowego doświadczenia klienta i strategii marki
The Clorox Company

CX jako przedmiot zainteresowania całego przedsiębiorstwa

Każdy wywiad rozpoczynaliśmy od prośby o opisanie przyjętego w danej firmie ideału doświadczenia klienta.

Doug Milliken, wiceprezes amerykańskiej firmy The Clorox Company ds. cyfrowego doświadczenia klienta i strategii marki, mówi, że odpowiedź na to pytanie jest trudne, ponieważ jako duża, wielomarkowa organizacja Clorox nie ma jednego ideału CX. Każda marka formułuje własną wizję w tej dziedzinie. „Jeśli wyjdziemy od naszej misji ogólnokorporacyjnej” – zauważa – „to idealne doświadczenie klienta byłoby efektem orientacji na człowieka i budowania zintegrowanych interakcji, które pomagają ludziom w osiągnięciu ich celów”.

I szybko dodaje: „Oczywiście wiem, że to brzmi trochę jak korporacyjna nowomowa, ale w rzeczywistości ta wizja naprawdę nas wyróżnia. W przeszłości deklarowaliśmy się jako firma zorientowana na marki, ale musieliśmy się zmienić i w centrum uwagi postawić człowieka. Gdy kilka lat temu przechodziliśmy cyfrową transformację, w całej gospodarce na pierwsze miejsce zaczęła wysuwać się wartość doświadczenia. Najpierw zaczęło to być widoczne w innych branżach, na przykład w pasażerskim transporcie lotniczym, ale już wiedzieliśmy, że musimy pójść tą samą drogą”.

Te spostrzeżenia naszego rozmówcy są zbieżne z wnioskami z badania IBV 2018 CEO Study, w którym 65 procent ankietowanych dyrektorów generalnych deklarowało, że biznes przestaje być ukierunkowany na produkt, a zaczyna skupiać się na wrażeniach i szeroko rozumianym doświadczeniu.²

Świadomość zachodzących zmian sprawiła, że firma Clorox ulokowała doświadczenie klienta w samym centrum swojej cyfrowej transformacji. Ta jedna decyzja miała bardzo dalekosiężne skutki.

Jak wyjaśnia Doug Milliken – „Musieliśmy zmienić sposób prowadzenia działalności w całym naszym łańcuchu wartości. Dzisiaj oznacza to, że musimy brać pod uwagę CX przy podejmowaniu wszystkich decyzji, również tych dotyczących naszych technologii i narzędzi. Wszystko to powinno być ukierunkowane na doskonalenie doświadczenia klienta”.

Następnie nasz rozmówca przechodzi do głównego problemu wskazywanego przez wszystkich respondentów i osoby, z którymi przeprowadziliśmy indywidualne wywiady. „Podstawowe pytanie” – mówi dobitnie – „brzmi: jak sprawić, by dla wszystkich zespołów w naszej organizacji punktem wyjścia do każdej decyzji i każdego działania był punkt widzenia konsumenta?”

Sama świadomość nie wystarczy

Wyzwanie, o którym mówi Doug Milliken, jest obecne również we wnioskach z naszej ankiety. Tylko jedna trzecia respondentów deklaruje, że ich pracownicy postrzegają wizję marki jako jedną z podstawowych wartości swojej firmy. Natomiast ponad połowa mówi, że pracownicy jedynie „w ogólnym zarysie” rozumieją znaczenie tej wizji. Taka powierzchowna świadomość nie wystarczy do zdefiniowania praktycznych metod projektowania i realizacji idealnego doświadczenia klienta, nie mówiąc już o faktycznym zmotywowaniu pracowników do zmiany sposobu myślenia i działania. Kolejne 10 procent respondentów przyznaje, że ich pracownicy w ogóle nie są świadomi wizji marki, a pozostali deklarują, że ich wizja straciła swoje znaczenie (patrz Rysunek 1).

Rysunek 1

Osoby kierujące inicjatywami CX pracują często w oderwaniu od reszty organizacji – większość pracowników nie ma świadomości, jak ważna dla firmy jest wizja marki

6%	10%	51%	33%
Wizja marki straciła znaczenie	Pracownicy nie wiedzą o wizji marki naszej firmy	Pracownicy w ogólnym zarysie rozumieją naszą wizję marki	Pracownicy postrzegają wizję marki jako jedną z podstawowych wartości firmy

P. Proszę wybrać zdanie, które najlepiej opisuje panujący obecnie w Państwa organizacji poziom świadomości dotyczącej wizji marki.

Opłaca się być wizjonerem

Pod względem wyników osiąganych w ostatnich trzech latach organizacje wizjonerskie bardzo dobrze wypadają na tle konkurentów. Dotyczy to, po pierwsze, wyników finansowych: 90 procent organizacji wizjonerskich deklaruje, że ich przychody rosną szybciej niż przychody konkurentów, a wśród pozostałych ankietowanych firm taką deklarację składa tylko 52 procent, czyli o 38 punktów procentowych mniej. Pod względem zyskowności 72 procent organizacji wizjonerskich deklaruje przewagę nad konkurencją, wobec 44 procent pozostałych ankietowanych (różnica 28 punktów procentowych).

Podobne relacje dostrzec można w dziedzinie innowacji. Osiemdziesiąt pięć organizacji wizjonerskich utrzymuje, że są firmami bardziej innowacyjnymi niż konkurenci. Jedynie 46 procent pozostałych ankietowanych jest tego zdania na temat swoich organizacji. I co szczególnie ważne, co najmniej cztery na pięć organizacji wizjonerskich (81 procent) deklaruje, że osiąga wyższe poziomy zadowolenia klientów niż podobne organizacje. To o 28 procent więcej niż wśród pozostałych ankietowanych (różnica 53 punktów procentowych).

Sześć dobrych praktyk na drodze do ideału

Choć większość respondentów deklaruje, że zmiany w podejściu zespołów przebiegają powoli i z oporami, dostrzegliśmy niewielką grupę firm osiągających wyjątkowo dobre wyniki, które znalazły się znacznie bliżej swojego idealnego doświadczenia klienta. Takie organizacje, które nazywamy wizjonerskimi, stanowią zaledwie 14 procent próby biorącej udział w badaniu. Wybraliśmy je na podstawie cech – deklarowanych przez samych respondentów – które odróżniają je od pozostałych badanych organizacji.

Sto procent organizacji wizjonerskich:

- Deklaruje, że ich pracownicy akceptują wizję marki jako jedną z podstawowych wartości firmy (wobec 22 procent pracowników w pozostałych organizacjach).
- Uwzględnia objaśnienie lub wizualizację idealnego doświadczenia klienta jako element wizji całej marki (robi to 51 procent pozostałych organizacji).
- Ma specjalny zespół odpowiedzialny za nadzór nad wizją marki, działający w ścisłej współpracy z ogólnym nadzorem nad marką firmy (takie zespoły powołało tylko 21 procent pozostałych organizacji).

Warto odnotować, że w każdej kategorii wyników uwzględnionej w naszej ankiecie – od sytuacji finansowej po zadowolenie klientów – to właśnie organizacje wizjonerskie zdecydowanie najczęściej osiągały w ostatnich trzech latach wyniki lepsze niż podobni konkurenci (zobacz ramka „Opłaca się być wizjonerem”).

Wizjonerzy z pasją i zaangażowaniem podchodzą do ochrony wizji swojej marki i zarządzania tą wizją. Takie organizacje aktywnie manifestują tę wizję poprzez doświadczenie klienta i traktują ją jako jeden z filarów kultury korporacyjnej. Oto sześć dobrych praktyk, które znajdują swoje odzwierciedlenie w podejściu organizacji wizjonerskich i taktycznych rozwiązaniach, którymi dzielili się nasi rozmówcy:

1. Przejście od zrozumienia do działania.

Organizacje wizjonerskie częściej deklarują, że wizja marki wpływa na działania pracowników na wszystkich poziomach.

2. Korelacja wizji marki ze strategiami korporacyjnymi.

Organizacje wizjonerskie dbają o zbieżność między wizją marki a strategiami w poszczególnych obszarach działalności.

Ważne jest rozróżnienie między
zrozumieniem wizji marki
a działaniem na rzecz
jej realizacji.

3. Innowacyjne wykorzystanie technologii na rzecz klientów i pracowników.

Klienci chętnie wchodzą w relacje z innowacyjnymi firmami, ale tylko wtedy, gdy te innowacje naprawdę coś znaczą.

4. Wykreowanie doświadczenia pracowników, które z kolei wykreuje oczekiwane doświadczenie klientów.

Organizacje wizjonerskie wplatają wizję marki w ogólnokorporacyjne procesy i inicjatywy, aby pomóc pracownikom w kreowaniu idealnego doświadczenia klienta.

5. Włączenie ekosystemu do inicjatywy.

Organizacje wizjonerskie z należytą uwagą traktują wkład, jaki szeroki ekosystem wnosi do budowy idealnego doświadczenia klienta. Choć decyzje o nawiązywaniu i rozwijaniu relacji zewnętrznych zapadają na podstawie różnych kryteriów, wspólna z partnerem filozofia CX powinna być tutaj jednym z priorytetów.

6. Zmiana mentalności poprzez podkreślanie znaczenia empatii.

Aby w całym przedsiębiorstwie klient był stawiany w centrum uwagi, musi się zmienić mentalność – i ta zmiana dotyczyć musi również całego przedsiębiorstwa. Zamiast skupiać się głównie na wynikach, należy priorytetowo potraktować zrozumienie klientów i współodczuwanie z nimi.

Dobra praktyka nr 1

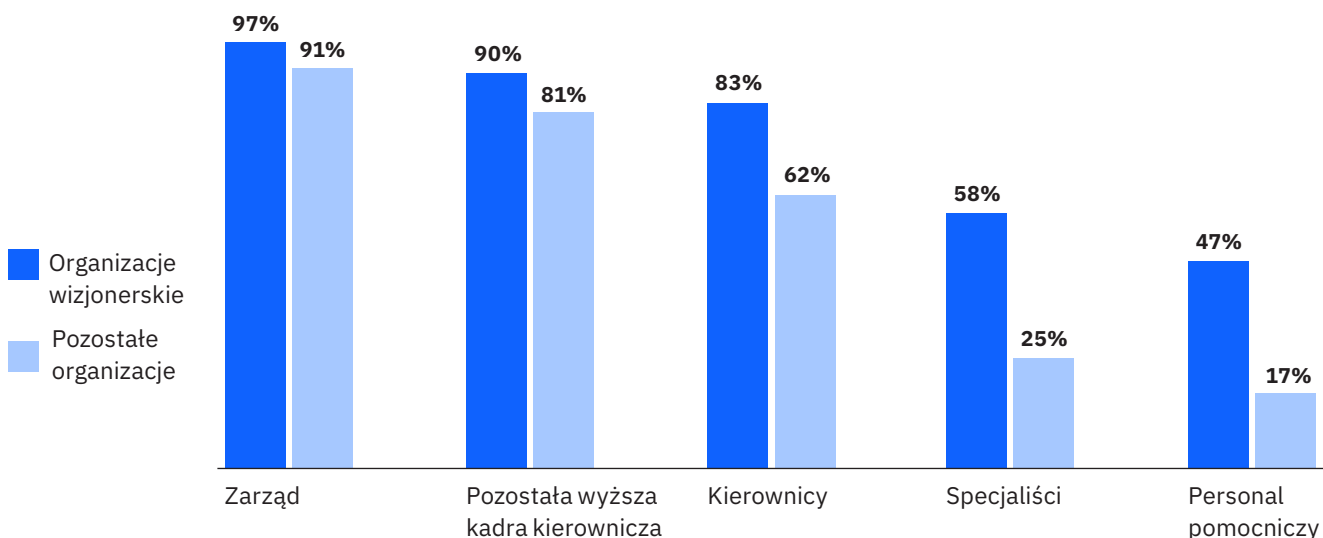
Przejsie od zrozumienia do działania

Ważne jest rozróżnienie między zrozumieniem idei a działaniem na rzecz jej realizacji. W naszej ankiecie zapytaliśmy respondentów, w jakim stopniu wizja marki jest drogowskazem dla zachowań pracowników i decyzji podejmowanych w pracy. W większości organizacji wpływ wizji na działania jest coraz niższy na kolejnych niższych szczeblach zarządzania. Pozwala to przypuszczać, że osoby mające największą swobodę działania mają możliwość i umiejętność skorelowania swoich działań z wizją marki.

Jednak pozostali pracownicy – często ci, którzy pracują na pierwszej linii z klientem – nie zawsze mają do dyspozycji zasady, procesy, narzędzia, szkolenia, analizy, a nawet uprawnienia potrzebne, by tę wizję stosować w praktyce. Choć organizacje wizjonerskie z większym przekonaniem deklarują, że działania pracowników są inspirowane wizją marki, nawet te firmy dostrzegają przestrzeń do doskonalenia wśród szeregowych pracowników (patrz Rysunek 2).

Rysunek 2

Wizja marki organizacji ma największy wpływ na decyzje i zachowania zarządu i menedżerów



P. W jakim stopniu zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że wizja marki organizacji istotnie wpływa na zachowania i decyzje pracowników?

Dobra praktyka nr 2

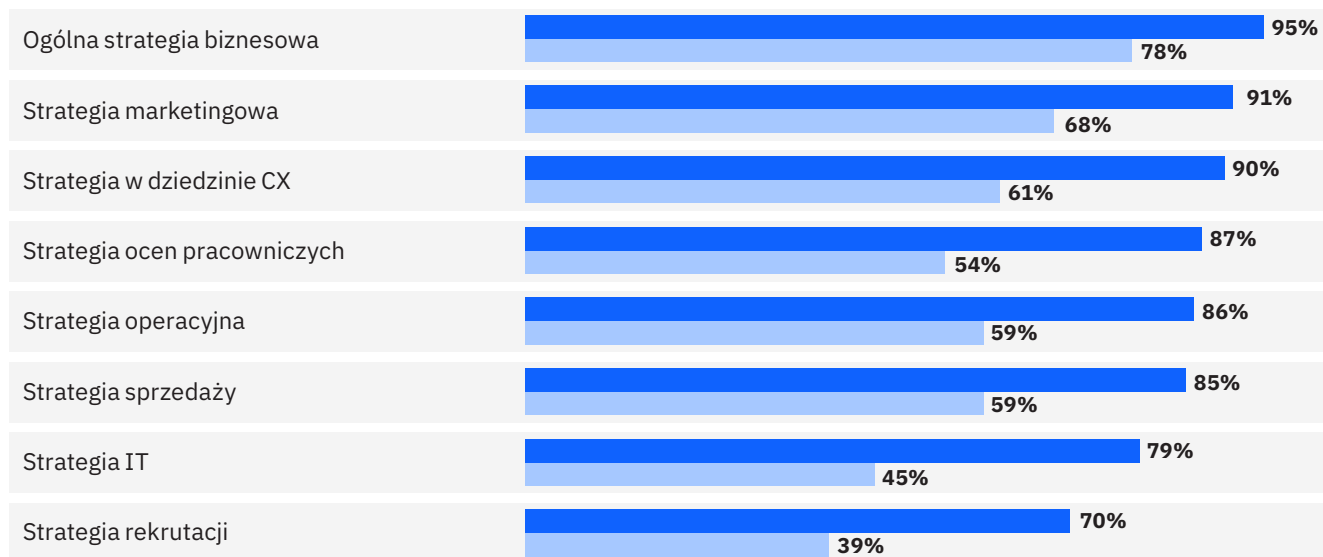
Korelacja wizji marki ze strategiami korporacyjnymi

Jeśli wizja marki organizacji nie jest skorelowana z kluczowymi strategiami prowadzenia przez nią działalności, istnieje ryzyko, że idealne doświadczenie klienta będzie jedynie teoretycznym eksperymentem, który nie przejdzie w fazę realizacji i nie będzie miał swoich sponsorów w firmie. Korelacja umożliwia organizacji holistyczne zarządzanie priorytetami, budżetem i zasobami w związku z doświadczeniem klienta oraz zapewnia należyte poparcie zarządu oraz nadzór ogólnokorporacyjny.

Organizacje wizjonerskie znacznie częściej niż pozostałe deklarują, że ich wizja marki jest zharmonizowana ze strategią ogólną, marketingową, sprzedażową i IT. Szczególnie warte odnotowania są wysiłki takich organizacji na rzecz włączenia wizji marki w procesy oceny i rekrutacji pracowników (patrz Rysunek 3). Przedstawiciele organizacji wizjonerskich zdają sobie sprawę, że doświadczenie klienta jest często pochodną doświadczeń klientów z pracownikami operującym pod marką firmy. Ten fakt powinien wpływać na kryteria rekrutacji i pomiary wyników pracy.

Rysunek 3

Organizacje wizjonerskie, bardziej niż inne organizacje, dbają o korelację wizji marki ze strategiami swoich różnych obszarów działalności



■ Organizacje wizjonerskie ■ Pozostałe organizacje

P. W jakim stopniu powyższe strategie w Państwa organizacji są skorelowane z Państwa aktualną wizją marki?

Organizacje wizjonerskie znacznie częściej niż pozostałe deklarują, że ich wizja marki jest zharmonizowana ze strategią ogólną, marketingową, sprzedażową i IT.

Dobra praktyka nr 3

Innowacyjne wykorzystanie technologii na rzecz klientów i pracowników

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, zdecydowana większość (85 procent) organizacji wizjonerskich deklaruje się jako firmy bardziej innowacyjne niż konkurenci. Wśród pozostałych firm ten odsetek wynosi 39 procent. A taka różnica jest dla klientów istotna.

Niedawne badanie Salesforce Research wykazało, że 50 procent konsumentów i 66 procent klientów biznesowych deklaruje aktywną preferencję dla firm bardziej innowacyjnych, takich, które „regularnie wprowadzają nowe produkty/usługi w odpowiedzi na potrzeby klientów i zmiany technologiczne”.³ Podobna obserwacja wynika z badania IBV CX, w którym większość konsumentów deklaruje zainteresowanie przyszłym wykorzystaniem przez firmy technologii cyfrowych dla doskonalenia doświadczeń i interakcji z klientami.⁴

Innowacje techniczne na rzecz klientów

Wielu naszych rozmówców poruszało temat technologii wykorzystywanych do transformacji obecnego doświadczenia klienta oraz planów ciągłego doskonalenia. Francesco Lagutaine mówi, że Manulife wprowadza na rynek produkty projektowane dla ludzi aktywnie dbających o zdrowie z myślą o obniżeniu kosztów swoich polis ubezpieczeniowych. „Internet rzeczy otwiera bardzo wiele możliwości” – zauważa. „Coraz częściej przyglądamy się wykorzystaniu urządzeń pozyskujących dane z internetu rzeczy, zarówno przez nas, jak i przez klientów”.

Doug Milliken wspomina, że Clorox eksperymentuje z chatbotami wyposażonymi w sztuczną inteligencję, które obsługują nowe produkty, takie jak rozwiązanie Renew Life® (podpowiada właściwy probiotyk na podstawie danych wprowadzonych przez klienta) czy Burt's Bees® (rozwiązanie do pielęgnacji skóry).

Również Doug z uwagą przygląda się internetowi rzeczy. „Internet rzeczy ma głęboki sens” – mówi. „Przeprowadziliśmy eksperyment z filtrem do wody Brita®. Potrafił sam zamówić nowy egzemplarz filtra na Amazonie. To była tylko pierwsza mała próba, ale dużo nas nauczyła. Następnym krokiem będzie wdrożenie podobnego rozwiązania na większą skalę”.

Innowacje techniczne na rzecz pracowników

Podobne podejście do innowacji technicznych jest niezbędne, by stworzyć pracownikom warunki do kreowania idealnego doświadczenia klienta. Francesco Lagutaine zwraca uwagę na to, jak Manulife korzysta ze sztucznej inteligencji, analiz predykcyjnych i uczenia głębokiego w szkoleniach dla personelu centrów zgłoszeniowych oraz w skutecznym rozwiązywaniu problemów zgłaszanych przez klientów.

Doug Milliken mówi o tym, jak dane i technologie pomagają firmie Clorox w doskonaleniu doświadczenia pracowników w dwóch ważnych obszarach:

- *Analizy.* „Staramy się aktywnie korzystać z analiz mediów społecznościowych. Ważnym elementem tych analiz jest interpretacja języka naturalnego. Rozwijamy swoje zdolności analityczne, by zdobywać dzięki nim wiedzę”.
- *Realizacja.* „Sięgamy po różne technologie, w tym pakiet zintegrowanych, działających w chmurze narzędzi marketingowych, które pozwalają na kreowanie bardziej spersonalizowanych ścieżek zakupowych dla znanych klientów. Używamy również silników i narzędzi do personalizacji serwisów internetowych, by szybko i na dużą skalę tworzyć indywidualne materiały wideo”.

„Doświadczenie klienta można postrzegać jako odrębną dziedzinę” – zauważa. „Jednak w rzeczywistości personalizacja takiego doświadczenia nie jest możliwa bez fundamentu w postaci danych. Doświadczenie, jakie wykreuje mój zespół, jest tylko tak dobre, jak pozwolą na to nasze umiejętności i możliwości w dziedzinie cyfrowej transformacji oraz danych”.

Francesco Lagutaine przewiduje, że „o wygranej w tej grze zdecydują dane. Analityka danych i infrastruktura danych to dwa obszary o newralgicznym znaczeniu”.

Dobra praktyka nr 4

Wykreowanie doświadczenia pracowników, które z kolei wykreuje oczekiwane doświadczenie klientów

Korelacja ze strategiami firmy i właściwe technologie pozwolą organizacjom na przemyślane włączenie wizji marki do najważniejszych procesów i działań, tak by ostatecznie kształtowała ona planowanie i realizację wszystkich interakcji z klientami. Organizacje wizjonerskie szczególnie dobrze realizują te założenia. Wpisują wizję marki w elementy składające się na całościowe doświadczenia klienta firmy, w całym łańcuchu wartości związanym z klientem. U wizjonerów wizja marki obecna jest nie tylko w oczywistych inicjatywach, takich jak kampanie marketingowe, lecz również w projektach badawczo-rozwojowych, regulaminach pracowniczych, a nawet strukturach organizacyjnych (patrz Rysunek 4).

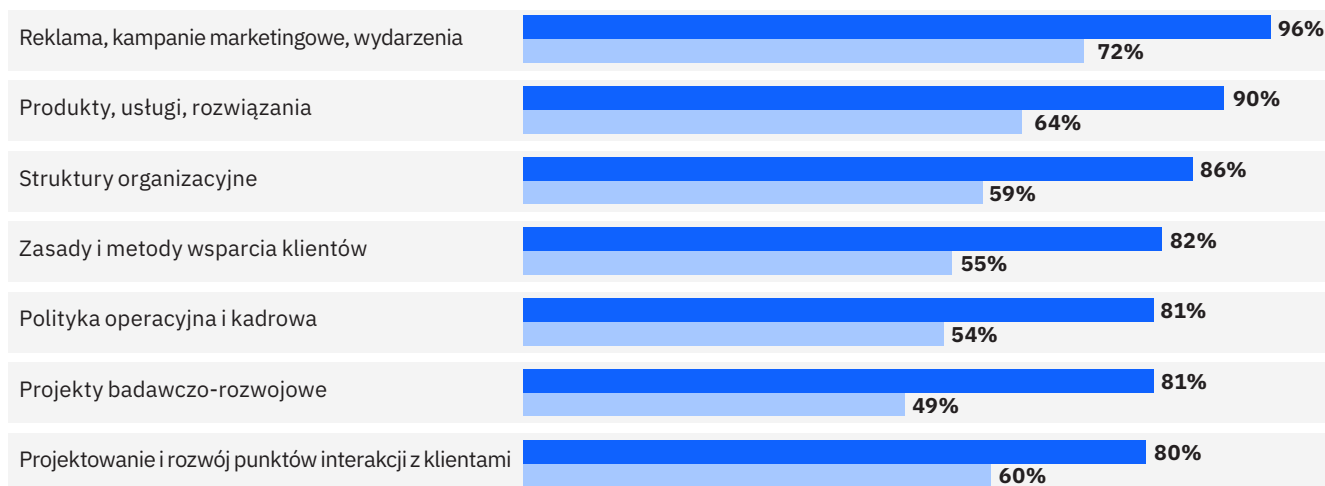
W wielu organizacjach niedostatki nie ograniczają się do słabej wewnętrznej komunikacji dotyczącej CX. Brakuje tam również procesów, narzędzi i technologii świadomie zaprojektowanych

i wybranych tak, by umożliwić pracownikom kreowanie jak najlepszego doświadczenia klienta. Takie organizacje nie traktują z należytą uwagą kwestii doświadczenia pracownika jako odbicia doświadczenia klienta. Zapytaliśmy naszych rozmówców, w jaki sposób ich przedsiębiorstwa utrzymują orientację na klienta i zaangażowanie w realizację wizji idealnego CX. Rachel Carpenter, dyrektorka ds. analiz i strategii projektowania w Citi, podzieliła się doświadczeniami własnej firmy w utrzymywaniu zaangażowania w kreowanie idealnego CX, zaczynając od poziomu wyższego kierownictwa.

„Nasze cele i miary dotyczące jakości oraz doświadczenia klienta są w naszej firmie definiowane na najwyższym szczeblu” – wyjaśnia. „Wyższa kadra zarządzająca omawia na spotkaniach opinie i punkt widzenia klientów. Na zebraniach zarządu zawsze poruszane są tematy związane z doświadczeniem klienta. Niekiedy zapraszamy klientów na osobiste spotkania z zarządem – sposób staroświecko analogowy, ale bardzo efektywny”.

Rysunek 4

Organizacje wizjonerskie częściej włączają swoją wizję marki w procesy i działania przyczyniające się do kreowania idealnego doświadczenia klienta



■ Organizacje wizjonerskie ■ Pozostałe organizacje

P. W jakim stopniu zgadzają się Państwo, że Państwa aktualna wizja marki jest właściwie odzwierciedlona w powyższych aspektach Państwa organizacji?

Organizacje wizjonerskie częściej niż inne dokładnie analizują możliwości ekspresji wizji marki za pośrednictwem swoich ekosystemów.

Podkreśla, że szefowie stale podążają za punktem widzenia klientów. „Nie ulega wątpliwości, że do wykreowania doskonałego doświadczenia klienta niezbędna jest ciekawość – trzeba po prostu samemu spróbować, jak to jest być własnym klientem”.

„Naprawdę wdrożyliśmy u nas ideę myślenia projektowego, design thinking” – kontynuuje Rachel. „Warsztaty z myślenia projektowego początkowo służyły nam do nauczania pracowników tej metodyki, ale teraz mają również dodatkowe role. Sięgamy po techniki myślenia projektowego, by ujawniać istotę problemów, niekiedy nawet zaczynając od listów lub komentarzy klientów, którzy zrezygnowali z naszych usług. Patrzymy na problemy ich oczami i dopiero wtedy zaczynamy szukać rozwiązania”.

Bycie „blisko” klienta ma zasadnicze znaczenie w pracy projektantów strategii i punktów interakcji Citi. Jako przykład Rachel Carpenter wskazuje własny zespół, który pracuje nad produktami mobilnymi.

„Niezwykle ważną częścią naszej pracy są testy na prototypach z udziałem ludzi, monitorowanie reakcji społeczności oraz eksplorowanie danych” – mówi. „Sięgamy głęboko, aby dowiedzieć się, o czym naprawdę mówią nasi klienci. Analizy danych o użytkownikach są częścią każdego naszego sprintu, a przy tym aktywnie dzielimy się spostrzeżeniami, chcąc by w tych analizach brało udział jak najwięcej pracowników”.

Mówiąc o konsultantach pracujących na pierwszej linii, Rachel z uznaniem wyraża się o ich zdolności do nawiązywania relacji z klientami. „Przysłuchiwałam się pracy naszych konsultantów telefonicznych i byłam oczarowana ich cierpliwością, uprzejmością i indywidualnym podejściem do każdego klienta. Ich praca oceniana jest zarówno pod względem jakości, jak i szybkości. Ich cele – oraz cele ich menedżerów – są dopasowane do rodzaju usługi, którą mają świadczyć”.

Citi dba również o to, by wkład w doświadczenie klienta mieli pracownicy, którzy z klientami nie kontaktują się bezpośrednio, w tym osoby z działów operacyjnych, łańcucha dostaw i IT. „Organizujemy imprezy i okrągłe stoły poświęcone relacjom z klientami” – mówi Rachel Carpenter. „Pracownicy wspólnie działają na rzecz tych relacji. Oceniają potencjalne nowe funkcje i głosują nad ich użytecznością. Mogą też dołączać do naszej społeczności Canvas, by dzielić się pomysłami i opiniami. Z mądrości i zaangażowania tej populacji pracowników czerpiemy naprawdę dużą wartość. Ponieważ funkcjonują poza zespołami projektantów i programistów, mogą wnieść do naszej pracy świeże spojrzenie”.

W istocie misja marki Citi uwzględnia teraz również kwestie wewnętrznego budowania marki i doświadczenia pracowników. „Mamy cały doświadczony zespół, który zajmuje się wyłącznie jakością doświadczeń pracowników w kontakcie z naszymi technologiami” – zauważa Rachel. „Ten zespół robi dokładnie to, co moje zespoły CX, ale dla pracowników. Stworzone w ten sposób rozwiązania ograniczają liczbę zgłoszeń do stanowiska pomocy, podnoszą produktywność i ograniczają koszty operacyjne”.

Niestety, wiele spośród ankietowanych organizacji nie przykładają równie dużej wagi do udziału pracowników z różnych działów i pionów w kreowaniu idealnego doświadczenia klienta. W komunikacji wewnętrznej zdecydowanie dominuje po prostu jednokierunkowe informowanie o wizji marki, najczęściej drogą e-mailową. To bierne podejście może być jedną z przyczyn, dla których tak wielu respondentów przyznaje, że ich pracownicy nie rozumieją w pełni znaczenia wizji marki oraz nie wiedzą, jak wdrażać ją w praktyce.

Citi odróżnia się inwestycjami i zaangażowaniem w doświadczenie pracowników – i dzięki temu stwarza swoim ludziom warunki, procesy i narzędzia do kreowania najlepszego z możliwych doświadczeń klienta. Zanurzenie w kulturze korporacyjnej, w której docenia się wartość CX na każdym poziomie organizacji, oznacza, że pracownicy nie tylko słyszą o wizji marki Citi, lecz faktycznie ją przeżywają.

Dobra praktyka nr 5

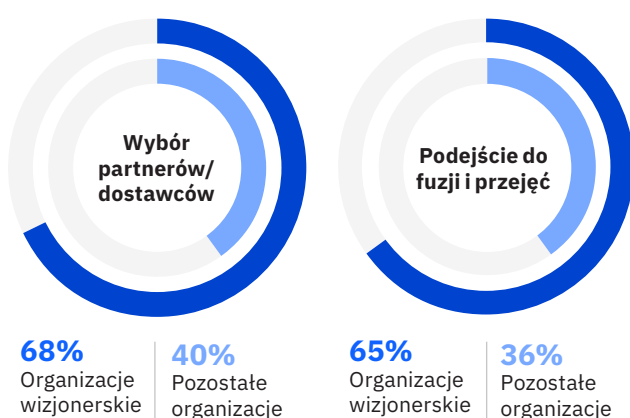
Włączenie ekosystemu do inicjatywy

Jako że współczesne organizacje działają często w skomplikowanym ekosystemie firm partnerskich, nie mogą ograniczać się do doświadczenia pracowników wewnętrznych. Nie mniej istotne są zewnętrzne relacje, które wpływają na idealne doświadczenie klienta. Zespoły zewnętrzne mogą odegrać ważną rolę w kreowaniu doświadczenia klienta organizacji, wypełniając lukę w umiejętnościach lub technologiach albo współtworząc produkty, modele biznesowe lub platformy ramie w ramie z personelem wewnętrznym.

Organizacje wizjonerskie, częściej niż inne, dokładnie analizują możliwości ekspresji wizji marki za pośrednictwem swoich ekosystemów. Około dwóch trzecich takich organizacji traktuje wizję marki potencjalnego partnera jako jedno z kryteriów wyboru firm, z którymi warto nawiązać współpracę. Partner, dostawca towarów, dostawca usług, a nawet potencjalny menedżer – organizacja wizjonerska stara się budować relacje z podmiotami, które dzielą jej wizję i filozofię CX (patrz Rysunek 5).

Rysunek 5

Organizacje wizjonerskie częściej deklarują, że ich wizja marki jest uwzględniana przy wyborze partnerów zewnętrznych i we współpracy z nimi



P. W jakim stopniu zgadzają się Państwo, że Państwa aktualna wizja marki jest właściwie odzwierciedlona w powyższych aspektach Państwa organizacji?

Na ile ważny w relacji biznesowej jest potencjalny wkład partnera w kreowanie idealnego doświadczenia klienta? Zadaliśmy to pytanie naszym rozmówcom. Kilko z nich powiedziało, że w fazie oceny *due diligence* potencjalnego partnera wprost zajmują się kwestią doświadczenia klienta. Gdy relacja rozwinie się poza fazę oceny, rozpoczyna się intensywna praca przy harmonizacji doświadczenia klienta, jakie budują obie firmy. Rachel Carpenter opisuje to tak: „Gdy nawiązujemy współpracę z nowym dostawcą-partnerem, organizujemy sesje immersyjne. Ponieważ współpracujemy przy realizacji wspólnych celów, otwarcie dzielimy się wiedzą na temat zachowań i potrzeb klientów. Chcemy, aby nasi partnerzy wiedzieli o naszych klientach wszystko to, co my”.

Dzielenie się z partnerami informacjami o klientach jest ważne również dla Suyoga Mody'ego, współzałożyciela Drift Away Coffee, amerykańskiej firmy sprzedającej kawę na zasadzie subskrypcji. Jako firmę powstałą od początku w modelu cyfrowym, Drift Away Coffee ominęły wyzwania transformacyjne charakterystyczne dla starszych, dużych przedsiębiorstw.

Ale właśnie z perspektywy małej firmy jakość pracy ekosystemu partnerów ma newralgiczne znaczenie dla doświadczenia klienta. Istotą marki Drift Away Coffee jest obietnica sprzedaży produktów o jakości premium i działania

z korzyścią dla partnerów. Firma pozyskuje kawę wyłącznie od małych plantatorów, a każda dostawa do klienta jest zarazem reklamą i dowodem uznania dla takiego partnera. Właśnie to jest wyróżniającą cechą doświadczenia klienta Drift Away Coffee. Ponieważ model biznesowy Drift Away Coffee zakłada daleko idącą personalizację oferty dla każdego z subskrybentów, firma gromadzi obszerne dane o klientach oraz bezcenne opinie – w formie recenzji i ocen – a zdobytymi informacjami dzieli się z plantatorami.

„Gdy wypalimy ziarna kawy dostarczone przez plantatora, dostarczymy je klientom i zbierzemy recenzje, przygotowujemy szczegółowy raport dla naszego dostawcy”, mówi Suyog Mody. „Dzięki temu plantatorzy mogą stale doskonalić swoje produkty – i poprawiać swoją sytuację materialną”. Takie „sprzężenie zwrotne” to przykład praktycznej realizacji wizji CX w łańcuchu dostaw. Przyjęty sposób działania pomaga również firmie Drift Away Coffee w budowaniu silnych relacji z partnerami, których chce utrzymać w swoim ekosystemie.

Dla innych firm współpraca z ekosystemem – zwłaszcza w dziedzinie CX – oznacza możliwie silne wciąganie partnerów w orbitę organizacji. Francesco Lagutaine używa określenia „płynna sieć”. Jego zdaniem niezwykle ważne jest, by partnerzy dzielili punkt widzenia jego organizacji na projektowanie skoncentrowane na potrzebach człowieka. Partnerzy muszą „nadawać na tych samych falach”, co jego zespoły.

Jak wyjaśnia – „Wszyscy nasi dostawcy, partnerzy, usługodawcy itp. pracują według naszych procesów, a nie swoich własnych. Inaczej się po prostu nie da, ponieważ pracujemy w modelu iteracyjnym, który zakłada nieustanne wsluchiwanie się w głos klienta i doskonalenie w odpowiedzi na to, co usłyszymy”.

Takie podejście, jak zauważa, jest istotne zwłaszcza w przypadku partnerów świadczących usługi projektowania lub DevOps. „Bywa, że szukamy firm, które mogą nam zaoferować outsourcing pracowników. W innych przypadkach akceptujemy fakt, że partner zbuduje swój zespół, ale wymagamy, by pracował on w naszych obiektach, zgodnie z naszymi standardami i procesami. Dlaczego? Ponieważ, po pierwsze: wierzymy, że nadzór jest kluczem do powtarzalnego kreowania najlepszych możliwych doświadczeń. A po drugie: musimy stale się uczyć”.

Francesco dodaje: „Dlatego szukamy partnerów, którzy nie będą mieli oporów przed zmianą swoich własnych metod pracy oraz ciągłą adaptacją do tego, czego my na bieżąco się uczymy i dowiadujemy”.

Dobra praktyka nr 6

Zmiana mentalności poprzez podkreślanie znaczenia empatii

W przypadku pracowników otwartość na zmiany jest jeszcze ważniejsza niż przy wyborze partnerów zewnętrznych. W istocie nasi respondenci wskazywali dwie najważniejsze bariery, które utrudniają im zbliżenie obecnego doświadczenia klienta do ideału:

1. Brak programu zarządzania zmianą.
2. Niezdolność zespołów do współdziałania ponad granicami organizacyjnymi.

Większość rozmówców, zwłaszcza tych ze starszych organizacji, jest zgodna co do tego, że skłonienie pracowników do zmiany sposobu myślenia, działania i odczuwania należy do najpoważniejszych wyzwań. Francesco Lagutaine ujmuje to następująco: „Jeśli nie zmienisz podejścia do pracy z klientem, do zwinnego kreowania projektów ukierunkowanych na potrzeby człowieka, możesz osiągnąć lepsze wyniki mierzone na przykład szybkością pracy. Ale te lepsze wyniki wcale nie muszą przelożyć się na lepsze doświadczenia klienta. Twoja firma będzie bowiem robić wciąż to samo, tyle że szybciej”.

Mówi, że pokonanie tego wyzwania wymaga zmiany mentalności. „Najważniejsze, by organizacja przestała skupiać się na własnych wynikach, a zaczęła patrzeć i odczuwać tak, jak swój klient”. Nie istnieją procesy, technologie, struktury ani czynniki motywacyjne, które zapewniłyby powodzenie transformacji, jeśli nie będzie jej towarzyszyć zmiana kultury organizacyjnej.

Jak zatem organizacja powinna podejść do zmiany własnej kultury? Francesco podpowiada: „Kultura ma swój początek w opowieściach. Słuchamy ich wciąż na nowo, dzięki nim zyskujemy komfort psychiczny, utwierdzają nas w wartościach, w które wierzymy, przypominają o rzeczach, których się obawiamy, i o tym, co nas chroni. W wielu przedsiębiorstwach pojawia się przekonanie, że skoro już raz o czymś powiedzieliśmy, sprawę można uznać za załatwioną. Jednak kultura wymaga ciągłej pielęgnacji. To jeden z najważniejszych wniosków, do jakich udało mi się dojść: nigdy nie możemy przestać przypominać pracownikom, dlaczego robimy to, co robimy, i na czym polega ich rola w podejmowanych działaniach”.

Dan Makoski jest dyrektorem ds. designu w londyńskiej Lloyds Banking Group. Zgadza się, że jednym z największych wyzwań, z jakimi ma do czynienia, jest nauczanie pracowników empatii, współodczuwania z klientem. I podkreśla, jak ważne jest skupienie uwagi na doświadczeniu klienta. „Wszystko zmieniło się, gdy przestaliśmy skupiać się na wynikach każdego sprintu” – wspomina. „Potrzebowaliśmy nowej rozmowy. Przyjęliśmy punkt widzenia konkretnego człowieka, naszego klienta. Zamiast o wynikach, efektach, zaczęliśmy myśleć o tym, co spodoba się klientom”.

„Niekiedy oznacza to, że na początku nie wiemy, jaki będzie wynik naszej pracy”. Przyznaje, że w branży usług finansowych zespoły były przywiązane do „przewidywalnej metodyki waterfall”.

I dodaje: „Ale teraz, po transformacji do bardziej zwinnego środowiska, w którym panuje lepsza koordynacja i większa samodzielność, zmieniają się wartości, którymi kierują się nasze zespoły i nasz zarząd”.

Droga do idealnego CX

Kultura ukierunkowana na klienta

Nasi rozmówcy zgodnie przyznają, że kluczem do ukierunkowania na klienta jest wpojenie pracownikom zdolności współodczuwania z klientem. Jednak nie wystarczy poprosić o taką empatię pracowników bezpośrednio obsługujących klientów. Aby nastąpiła zmiana kultury organizacyjnej, wszyscy pracownicy muszą nauczyć się patrzeć i odczuwać tak, jak klienci – powinno to stać się dla nich naturalne i wpływać na ich codzienną pracę. Zarząd może stworzyć sprzyjające warunki dla tej zmiany, przebudowując modele współpracy i rozwiązywania problemów oraz zachęcając pracowników do proaktywnego doskonalenia doświadczenia klienta. Działania, które należy podjąć:

– Wdrożenie modelu zwinnego działania.

W sferze deklaracji przedsiębiorstwa często powołują się na idee transparentności i współdziałania. Jednak nasze badania wykazują, że niezdolność do współdziałania ponad granicami organizacyjnymi wciąż jest poważną barierą dla doskonalenia doświadczenia klienta. Kreowanie doświadczenia klienta to proces, który musi odbywać się na poziomie korporacyjnym. Podobnie jak zespoły programistów działające w modelu zwinnym, przedsiębiorstwa zwinne stawiają na interdyscyplinarną współpracę i działanie iteracyjne. Istotne jest budowanie zaufania i otwartości, które pozwolą wszystkim pracować na rzecz wspólnych celów. Współdziałanie, tworzenie, obserwacja, nauka i doskonalenie.

– Wdrożenie zasad projektowania ukierunkowanego na potrzeby człowieka.

Wiele organizacji stosuje metodę myślenia projektowego (design thinking) do opracowywania rozwiązań problemów, jakie napotykać klienci. Jednak zasady myślenia projektowego można zastosować praktycznie do każdego problemu biznesowego. Ten sposób pracy na pierwszym miejscu stawia potrzeby użytkowników, kimkolwiek by oni nie byli. Pomaga zespołom przyjąć punkt widzenia użytkowników końcowych. Przyjęcie w całej organizacji zasad myślenia projektowego jako metody eksploracji i rozwiązywania problemów może przynieść efekt wykreowania doskonałych, powtarzalnych i powszechnych doświadczeń.

– Ukierunkowanie działań na klienta wpływające z ciekawości.

Współodczuwanie z klientem, przyjęcie jego punktu widzenia – to ważne. Ale nie mniej ważna jest pewna doza ciekawości i dociekliwości. Poszukiwanie nowych rozwiązań problemów, jakie napotyka klient, może zamienić empatię w aktywne działania. Gdy pracownicy mogą i chcą pozwolić sobie na wyjście poza oczywiste odpowiedzi i gdy nie boją się eksperymentów, nawet nieudanych, w organizacji rozkwitają innowacje.

Stworzenie pracownikom możliwości – poprzez doskonałe doświadczenia

Doskonałe doświadczenie klienta jest pochodną doskonałego doświadczenia korporacyjnego. Nowoczesne interakcje z pracownikami (spersonalizowane, proste i dające poczucie sprawczości) wymagają wartościowej i użytecznej komunikacji ze strony liderów, rozwiązań technicznych, takich jak chmura, sztuczna inteligencja i internet rzeczy, oraz narzędzi do wspólnej produktywności pracy. Działania, które należy podjąć:

– Autentyczna komunikacja obejmująca wartościowe, faktycznie istotne informacje.

Gdy pracownicy nie otrzymują informacji o ideale doświadczenia klienta, do którego dąży organizacja, to powodem jest brak efektywnego przekazu ze strony liderów. Lube brak związku tego przekazu z codziennymi zadaniami pracowników. Lub jedno i drugie. Nawiazania do własnych doświadczeń sprawiają, że przekaz jest autentyczny. Pracownik powinien wiedzieć, jak jego rola może przybliżyć organizację do idealnego doświadczenia klienta. Dzięki temu zobaczy sens swojej pracy i chętniej zaangażuje się w doskonalenie CX w firmie.

– Priorytetowe traktowanie innowacji cyfrowych na rzecz pracowników.

Nie można oczekiwać, że pracownicy wykreują idealne doświadczenie klienta, nie mając do dyspozycji właściwych technologii. Sprzedawcy detaliczni potrzebują rozwiązań mobilnych, by obsługiwać klientów na terenie sklepu. Handlowcy potrzebują kokpitów menedżerskich, które będą wspomagać produktywną, zespołową pracę, i podpowiadać najlepsze następne działania w relacji z klientem. Do optymalizacji łańcucha dostaw i strategii cyklu życia klienta potrzebna jest sztuczna inteligencja i rozwiązania analityczne. Wzbożona rzeczywistość i technologia 5G otwierają nowe możliwości przed personelem serwisowym, utrzymaniowym, przed inżynierami, projektantami, szkoleniowcami i pracownikami obsługi klienta. Wreszcie hybrydowe platformy wielochmurowe zapewniają pracownikom w całej firmie bezpośredni dostęp do potrzebnych usług i danych.

– Stwarzanie warunków do produktywności i odpowiedzialnej pracy.

Praca zdalna i elastyczne godziny pracy to model często dziś stosowany. W takich warunkach zasadnicze znaczenie ma komunikacja asynchroniczna i aplikacje do zespołowego udziału w przepływach pracy. Należy udostępnić pracownikom platformy programowe i systemy projektowania potrzebne do zwiększenia produktywności, zwłaszcza w projektach związanych z doświadczeniem klienta. Jednocześnie należy dać pracownikom na wszystkich poziomach swobodę w podejmowaniu decyzji i uczynić ich odpowiedzialnymi za wyniki.

Nauka poprzez działanie

Aby utrwalić zmianę kultury organizacyjnej sprzyjającą orientacji na klienta, należy zaangażować w nią pracowników. Pracownicy dają z siebie to, co najlepsze, gdy zmiana jest dla nich zrozumiała na podstawie obserwacji własnej pracy, a także gdy mogą tę zmianę aktywnie współtworzyć. Działania, które należy podjąć:

– Przeprowadzenie kompleksowego audytu doświadczeń.

Aby zaprojektować osiągalny ideał doświadczenia klienta, należy najpierw poznać obecną sytuację. Audyt, o którym tutaj mówimy, to coś więcej niż plan dojścia do ideału – to dokładna analiza zbioru czynników składających się na łańcuch wartości klienta. Do tych czynników należy kompozycja materiałów kreujących wizerunek marki, punkty interakcji z klientami, wyniki analizy danych, wyniki audytu technologii, wyniki audytu komunikacji głosowej i menu wybierania tonowego, audyt SEO i ocena konkurencji. Zaangażowanie zespołów i udostępnienie im wyników tak szerokiego audytu stworzy warunki do dalszych działań.

– Przyspieszenie postępów dzięki immersyjnej metodyce „garażowej”.⁵

Tradycyjne przedsiębiorstwa, które dążą do większego ukierunkowania na klienta, miewają trudności z wprowadzaniem zmian na tyle szybko, by nadążyć za oczekiwaniami klientów lub własnymi harmonogramami. Szybki i widoczny postęp, nawet w fazie nauki i zbierania doświadczeń, jest ważnym czynnikiem motywacyjnym. Podejście garażowe polega na budowaniu kreatywnych zespołów funkcjonujących poza normalnymi procedurami operacyjnymi. Ich zadaniem jest wypracowanie innowacyjnych rozwiązań, a mogą to osiągnąć dzięki współpracy kompetentnych przedstawicieli różnych dziedzin oraz zastosowaniu metody design thinking do szybkiego konstruowania produktów o minimalnej koniecznej funkcjonalności. Jest to rozwiązanie, dzięki któremu pracownicy łatwiej przyjmują nowe metody pracy i sposoby myślenia, a zespół może działać z szybkością start-upu i wdrażać rozwiązania w skali korporacyjnej.

– Zmiana zarządzania zmianą.

Jedną z przyczyn, dla których firmy postrzegają zarządzanie zmianą jako wyzwanie, jest traktowanie tej dyscypliny jako tradycyjnej metody procesowej, ustrukturyzowanej i formalnej. Zamiast tego lepiej jest skupić się na analizowaniu danych i opracowywaniu uzasadnień, które przekonają pracowników do zmian. Spersonalizowane, a nie formalne, nakazowe podejście do zmian, często sprawia, że pracownicy są bardziej otwarci. Im większe będzie zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za zmiany wśród pracowników, tym łatwiejsze okaże się wdrażanie nowych technologii, sposobów pracy i myślenia.

–

Czy Twoja organizacja jest gotowa, by wykreować idealne doświadczenie klienta?

- W jakim stopniu ideał doświadczenia klienta jest w Twojej organizacji drogowskazem dla zachowań i mentalności pracowników? Jak to zmierzyć?
- Co robisz, aby partnerzy i dostawcy organizacji rozumieli wizję Twojej marki i uczestniczyli w budowaniu idealnego doświadczenia klienta?
- Czego potrzebuje Twoja organizacja, by być bardziej ukierunkowaną na klienta?

O autorach



Billy Seabrook

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)
[@billyseabrook](#)
billy.seabrook@ibm.com

Billy Seabrook ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w opracowywaniu innowacyjnych strategii marek i wielokanałowych doświadczeń klienta. Pracował dla czołowych marek w wielu różnych branżach. Jako globalny dyrektor kreatywny IBM iX kieruje siecią ponad 60 pracowni projektowania iX, które kreują doświadczenia cyfrowe zgodnie z założeniami postępowości, orientacji na potrzeby człowieka i wykorzystania technologii do transformacji.



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)
[@cjhbaire](#)
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird kieruje globalnym zespołem doświadczenia klienta i designu w IBV. Oprócz badań nad zagadnieniami związanymi z CX, Carolyn jest odpowiedzialna za badanie opinii dyrektorów ds. marketingu w ramach serii IBV C-Suite Studies. W swojej pracy zawodowej od ponad 20 lat pełni rolę doświadczoną konsultantki strategicznej.

IBV wyraża podziękowania następującym osobom, które miały swój wkład w opracowanie tego raportu:

Nancy Kramer, promotor idei, IBM iX
Robert Murray, partner, IBM iX
Babs Rangaiah, partner zarządzający, IBM iX
Corinne Sklar, dyrektor ds. marketingu, IBM iX

Więcej informacji

Dodatkowe informacje na temat niniejszego raportu opublikowanego przez IBM Institute for Business Value można uzyskać, wysyłając e-mail na adres iibv@us.ibm.com. Zachęcamy do odwiedzenia naszego profilu [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) na Twiterze, a także naszej strony ibm.com/ibv.

Aby uzyskać dostęp do raportów podsumowujących IBM Institute for Business Value na urządzeniu mobilnym, należy pobrać ze sklepu z aplikacjami bezpłatną apkę „IBM IBV” na telefon lub tablet.

Odpowiedni partner w nowej rzeczywistości

W IBM kładziemy nacisk na współpracę z klientami. Analizy biznesowe, zaawansowane badania naukowe oraz rozwiązania technologiczne umożliwiają im osiągnięcie przewagi nad konkurencją niezbędną w obecnym, szybko zmieniającym się środowisku.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV), część działu IBM Services, opracowuje oparte na faktach raporty strategiczne dla dyrektorów wyższego szczebla, dotyczące najważniejszych zagadnień z sektora publicznego i prywatnego.

W czym może pomóc IBM iX

IBM iX pomaga czołowym markom rozwijać i zmieniać działalność – poprzez dobre projekty. Projektanci w naszych 60 pracowniach na świecie działają tam, gdzie spotyka się postęp, design ukierunkowany na potrzeby człowieka i technologie transformujące biznes. Projektują przyszłościowe doświadczenia korporacyjne i pomagają naszym klientom urzeczywistniać te śmiałe projekty. Więcej informacji można znaleźć na stronie ibm.com/ibmix.

Metodyka badania i respondenci

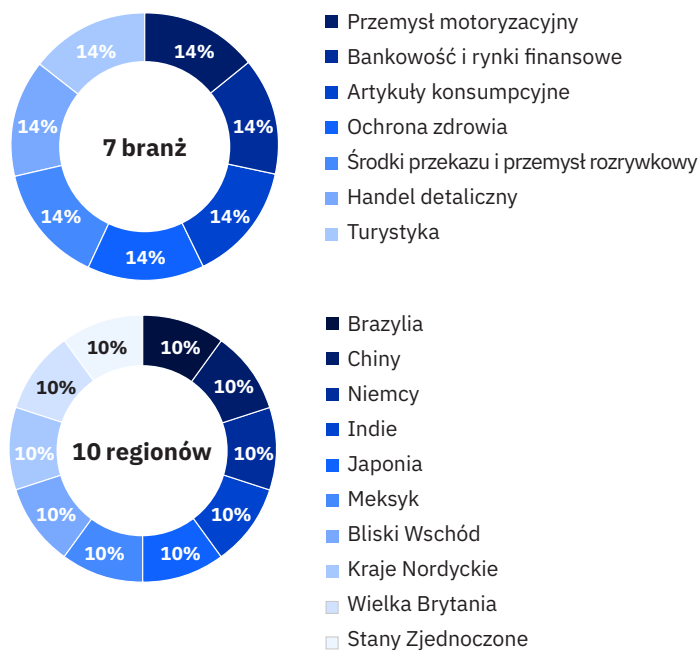
We współpracy z Oxford Economics instytut IBV przeprowadził ankietę wśród 1003 menedżerów wyższego szczebla odpowiedzialnych za realizację wizji marki w obszarze doświadczenia klienta (lub mających istotny wpływ na tę realizację). Przykładowe stanowiska zajmowane przez respondentów: dyrektor generalny, dyrektor ds. marketingu, dyrektor ds. operacyjnych, dyrektor ds. innowacji, dyrektor ds. zasobów ludzkich. Wśród respondentów byli również inni menedżerowie wyższego szczebla odpowiedzialni za transformację cyfrową, doświadczenie klienta, marketing, rozwój działalności i sprzedaż.

W badaniu uwzględniono przedstawicieli siedmiu branż: motoryzacyjnej, bankowości i rynków finansowych, artykułów konsumpcyjnych, ochrony zdrowia, środków przekazu i rozrywki, sprzedaży detalicznej i turystycznej. Na każdą z tych branż przypada 14 procent badanej próby. W badanej próbie uwzględniono dziesięć krajów/regionów: Brazylię, Chiny, Niemcy, Indie, Japonię, Meksyk, Wielką Brytanię, Stany Zjednoczone, a także kraje nordyckie (Dania, Norwegia, Szwecja) i Bliski Wschód (Egipt, Arabia Saudyjska, ZEA). Na każdy kraj/region przypada 10 procent badanej próby.

Naszym celem było zbadanie, w jakim stopniu organizacje skutecznie wykorzystują własną wizję marki do kreowania idealnego doświadczenia klienta. Interesowała nas korelacja wizji marki ze strategiami w różnych obszarach działania, a także wpływ tej wizji na zachowania pracowników w całym przedsiębiorstwie. Naszą intencją było ujawnienie dobrych praktyk stosowanych przez te organizacje, które robią najwięcej, aby w centrum swojej działalności ułożyć wizję marki i praktyczną realizację ideału CX.

Zastosowaliśmy analizę klasyfikacyjną, w wyniku której badana próba została podzielona na dwie grupy. Następnie przeprowadziliśmy analizę dyskryminacyjną, aby lepiej poznać najważniejsze czynniki stanowiące o różnicach między tymi grupami. Liderzy, organizacje wizjonerskie, to 14 procent ankietowanych; wszystkie pozostałe ankietowane firmy należą do drugiej grupy (86 procent). Wszystkie dane zostały zadeklarowane przez ankietowanych.

Oprócz ankiety ilościowej przeprowadziliśmy szereg odrębnych pogłębionych indywidualnych wywiadów z menedżerami wyższego szczebla reprezentującymi sektory bankowości, ubezpieczeń i artykułów konsumpcyjnych. Żaden z tych rozmówców nie uczestniczył w ankiecie ilościowej.



Powiązane raporty

Seabrook, Billy i Carolyn Heller Baird. „AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently”. IBM Institute for Business Value, wrzesień 2018 r. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff i Carolyn Heller Baird. „The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value, marzec 2017 r. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos i Meredith Singer. „Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity”. IBM Institute for Business Value, luty 2016 r. <http://ibm.biz/employeeexp>

Przypisy i źródła

- 1 Dugan, Mary Ellen. „For Generation Z the digital experience is the human experience”. *Ad Age*. 5 lutego 2019 r. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 „Plotting the platform payoff – The Chief Executive Officer” IBM Institute for Business Value, maj 2018 r. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. „State of the Connected Customer”. Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff i Carolyn Heller Baird. „The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value, marzec 2017 r. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 „IBM Garage”. Dostęp: 8 listopada 2019 r. <https://www.ibm.com/garage>

Raporty Research Insights

Research Insights to oparte na faktach raporty strategiczne dla dyrektorów szczebla, dotyczące najważniejszych zagadnień z sektora publicznego i prywatnego. Źródłem informacji wykorzystanych w raportach są spostrzeżenia analityczne uzyskane w toku naszych własnych badań podstawowych. Więcej informacji można uzyskać w IBM Institute for Business Value pod adresem iibv@us.ibm.com.

IBM Polska Sp. z o.o.

ul. Krakowiaków 32
02-255 Warszawa

IBM, logo IBM ibm.com oraz Watson są znakami towarowymi International Business Machines Corp. zarejestrowanymi w wielu systemach prawnych na całym świecie. Nazwy innych produktów i usług mogą być znakami towarowymi IBM lub innych podmiotów. Aktualna lista znaków towarowych IBM dostępna jest w serwisie WWW IBM, w sekcji „Copyright and trademark information” (Informacje o prawach autorskich i znakach towarowych), pod adresem ibm.com/legal/copytrade.shtml

Niniejszy dokument jest aktualny na dzień jego pierwszej publikacji i może zostać zmieniony przez IBM w dowolnym momencie. Nie wszystkie produkty i usługi są oferowane we wszystkich krajach, w których IBM prowadzi działalność.

INFORMACJE ZAWARTE W NINIEJSZYM DOKUMENCIE SĄ UDOSTĘPNIANE W STANIE, W JAKIM SIĘ ZNAJDUJĄ („AS IS”), BEZ ŻADNYCH GWARANCJI WYRAŻNYCH LUB DOMNIEMANYCH (RĘKOJMIA JEST NINIEJSZYM RÓWNIEŻ WYŁĄCZONA), A W SZCZEGÓLNOŚCI WSZELKICH GWARANCJI PRZYDATNOŚCI HANDLOWEJ, GWARANCJI PRZYDATNOŚCI DO OKREŚLONEGO CELU ORAZ WSZELKICH GWARANCJI NIENARUSZANIA PRAW. Produkty IBM podlegają gwarancjom zgodnym z warunkami umów, na mocy których są dostarczane.

Celem niniejszego raportu jest wyłącznie przedstawienie ogólnych informacji. Nie zastępuje on szczegółowych badań lub profesjonalnej oceny. IBM nie odpowiada za ewentualne straty poniesione przez jakąkolwiek organizację lub osobę, która kieruje się niniejszą publikacją.

Dane wykorzystane w niniejszym raporcie mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych, a IBM nie przeprowadza niezależnej weryfikacji, zatwierdzenia ani audytu takich danych. Wyniki oparte na takich danych są udostępniane w stanie, w jakim się znajdują („as is”). IBM nie składa w związku z nimi żadnych oświadczeń ani zapewnień, wyraźnych ani domniemanych.

© Copyright IBM Corporation 2020

43029243PLPL-01

