

Homo mercatus, czyli wyzwania związane z budowaniem satysfakcji klienta XXI wieku

Klient aktualnie ma wybór większy niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy, które będą koncentrować się na kosztach, zostaną pokonane przez prokliencko zorientowaną konkurencję.

Ewolucja ludzkości w subiektywnym i może nieco ironicznym ujęciu mogłaby wyglądać tak: homo erectus, homo sapiens, homo sapiens mercatus, czyli człowiek myślący sprzedający. Ludzkość para się handlem od tysięcy lat. Dzięki sprzedaży możliwy jest rozwój cywilizacji, który nota bene wymusza ewolucję w sposobach sprzedaży. I choć mogłoby się wydawać, że na tym polu wszystko już wymyślono, co roku na rynku pojawia kilkadziesiąt nowych poradników, w sieci – tysiące artykułów, a doświadczeni handlowcy codziennie udzielają miliony rad adeptom sztuki sprzedaży. Na jakim etapie procesu ewolucji sprzedaży aktualnie jesteśmy i co nas czeka jutro, by z optymizmem patrzeć na to, co będzie pojutrze?

Od przedmiotu do podmiotu

W latach 50. i 60. rynek należał do producentów. Debaty zarządzających dotyczyły tego, jakich kryteriów używać, by demograficznie i psychodemograficznie podzielić rynek i skuteczniej go penetrować. Klient był raczej liczbą – potencjalną lub już skonsumowaną. Lata 70. i 80. przyniosły wzrost konsumpcji w efekcie działań marketingowych i reklamowych na niespotykaną wcześniej skalę. Zarządzający koncentrowali się raczej na tym, jak w związku z tym zapewnić skuteczność operacyjną. Odpowiedź przyszła wraz z systemem TQM. Rynek należał do sprzedawców. Popyt rósł i wystarczyło zastosować techniki, które spragnionego klienta doprowadziły do decyzji zakupowych tu i teraz! W kolejnych latach, kryzysowi lat 90., towarzyszyło powstanie koncepcji lojalności: klienta i pracow-

ników. Przełomem w zarządzaniu okazał się system CRM i balanced scorecard, metoda stworzona przez R. Kaplana i D. Norton, umożliwiająca kontrolę kosztów. Menedżerowie zaczęli świadomie przyglądać się, działając systemowo i systematycznie na rzecz budowania relacji z klientami. Zgodnie z założeniami wysiłek ten miał być nagrodzony jego lojalnością i związanymi z nią profitami. Nadal o kliencie myślaro instrumentalnie, a pieniądze wydawane na budowanie relacji traktowano jako koszty. Jednak to właśnie wtedy w bardziej jednoznaczny niż do tej pory sposób klient postawiony został w centrum uwagi. Stał się podmiotem oddziaływań. Budowanie produktywnej relacji z nim stało się celem działalności operacyjnej i strategicznej. Badania z lat 90. dowiodły, że walka o lojalność klienta się opłaca. Koszt zdobycia nowego klienta okazał się znacznie większy niż zarządzanie już zdobytym. Ostatnie lata przyniosły także nowe sposoby myślenia i działania pozwalające na to, by klient był w centrum uwagi, by był podmiotem zabiegów firm handlowych. Odkryto i potwierdzono, że najważniejszy sposób na budowanie lojalności klienta to dostarczanie mu satysfakcji. Sposobem na to ma być zarządzanie doznaniem. Co to oznacza w praktyce?

Generalizując, to sprostanie oczekiwaniom klientów, a nawet ich przekraczanie. Pożądany przez klienta zakres działań sprzedawcy i firmy, którą ten sprzedawca reprezentuje, nawet jeśli aktualnie zapewnia satysfakcję, zmieni się w przeciągu kilku lat, a bywa, że i miesięcy. Co więcej, satysfakcja dotyczy nie tyle produktu czy usługi, którą oferujemy, ale przede wszystkim sposo-

bu traktowania klienta. Przy aktualnej nadpodaży i unifikacji oferowanych przez różnych dostawców produktów to sposób budowania relacji z klientem. Czy daje poczucie bezpieczeństwa? Czy buduje wiarygodność wobec klienta? Czy pozwala klientowi myśleć, że jako dostawca jest jego rzecznikiem, zaufanym doradcą i partnerem w realizacji jego celów biznesowych? By móc działać w sposób zapewniający stale satysfakcję trzeba wiedzieć, jakie są potrzeby klienta, tego konkretnego klienta. Trzeba wiedzieć, które są aktualnie najistotniejsze, a jakie są mniej ważne. Trzeba znać wartości, którymi się klient kieruje, priorytety, które wyznaczają jego bieżące decyzje. By to usłyszeć i zobaczyć, trzeba być nastawionym na to, co nam klient komunikuje. Trzeba systematycznie i metodycznie monitorować satysfakcję, ale trzeba być także wrażliwym na najczęściej subtelne sygnały o nieprzyjemnych emocjach towarzyszących pojedynczym kontaktom klienta z firmą. Trzeba wreszcie przyjąć, że nawet dziwne oczekiwania, prośby czy żądania klienta wynikają z faktu, że jest człowiekiem i w istocie oczekuje traktowania go jako podmiotu, a nie przedmiotu naszych, jako sprzedających, zabiegów. Jeśli my tego nie zrobimy, konkurencja znajdzie na to sposób i to szybciej niż nam się wydaje.

Będzie pan zadowolony...

Od ery producentów i swoistego ignorowania klienta, przez erę sprzedawcy z przedmiotowym traktowaniem klienta dotarliśmy do ery wiarygodnego doradcy i partnerskich relacji klient-firma, gdzie klient staje się podmiotem działań firmy. Klienci oczekują partnerstwa, ale czy sprzedawcy i menedżerowie zarządzający nimi są gotowi na to, by stać się prawdziwym partnerem, godnym zaufania rzecznikiem decyzji zakupowych klienta, który zwiększa prawdopodobieństwo realizacji celów biznesowych klienta. Jeśli tak, warto zdać sobie sprawę, co oznacza dbanie o satysfakcję klienta na poziomie zachowań sprzedających, a także z perspektywy systemowej,



Tomasz Kras – psycholog sprzedaży i relacji z klientami, trener. Propaguje zarządzanie doznaniem klienta jako praktyczny sposób na pozyskiwanie i budowanie lojalności klientów. Od prawie 10 lat inspiruje menedżerów do wdrażania innowacji w funkcjonowaniu działu sprzedaży dla wzmocnienia proklienckiej orientacji firmy.

tak istotnej dla zarządzających. Jakie założenia trzeba przyjąć, by sprzedawać w odpowiedzi na aktualne warunki rynkowe?

Budowanie satysfakcji to inwestycja, a nie koszt. Konieczne są stałe inicjatywy podnoszące umiejętności osób na

ta, a także uprzedzanie i przekraczanie jego oczekiwań. W ten sposób potwierdzamy klientowi słuszność wyboru, jakiego dokonał. Satysfakcji nie można kupić, ale nie można jej także sprzedać. Lojalnemu klientowi nie tak łatwo zmienić dostawcę, choćby i wykonał jednoraz-

cję, przydatnym jest wykorzystanie zarządzania doznaniem klienta. Ta nowa koncepcja niesie ze sobą niewyczerpane źródło wskazówek pozwalających całej firmie pracować na rzecz satysfakcji klienta. Co można zrobić już dziś, by wysiłki pracowników pozwoliły osiągnąć efekt synergii?



pierwszej linii – handlowców, sprzedawców, pracowników obsługi klienta. Nawet jeśli założymy, że handlowcy nie rotują tak szybko, co wydaje się mało prawdopodobne, zmieniają się klienci i ich oczekiwania. Wymaga to stałej wrażliwości i gotowości do przekraczania oczekiwań klienta. Niezwykle pomocne są standardy obsługi klienta, w które wpisany jest mechanizm doskonalenia i zmiany. Ważne są wszelkie systematyczne działania na rzecz stałego podnoszenia kompetencji, budowania postawy proklientekkiej zatrudnionych osób. Rozbudzone reklamami oczekiwania, które zderzają się z szarą rzeczywistością zupełnie niepartnerskiej sprzedaży czy obsługi, w sposób bardziej znaczący determinują wybory klientów. Także zupełnie nowe działania czy rozwiązania zwiększające komfort np. zakupów trzeba potraktować jako inwestycję, która dostarcza pożądanego, przyjemnych doznań klientowi i dzięki tym emocjom, najczęściej nieświadomie, wiąże klienta z firmą. Czy takie działania warto traktować jedynie jako koszt?

Satysfakcji nie można kupić. Satysfakcję trzeba zdobyć i potwierdzać. Żaden nawet spektakularny gest nie zastąpi systematyczności w trosce o satysfakcję. Konieczne są stałe wysiłki potwierdzające klientowi trafny wybór i zadowolenie ze współpracy właśnie z Nami. W tym celu najważniejsze jest uczenie się tego, co buduje satysfakcję klien-

ta, a także uprzedzanie i przekraczanie jego oczekiwań. W ten sposób potwierdzamy klientowi słuszność wyboru, jakiego dokonał. Satysfakcji nie można kupić, ale nie można jej także sprzedać. Lojalnemu klientowi nie tak łatwo zmienić dostawcę, choćby i wykonał jednoraz-

Wymaga to gry zespołowej. Satysfakcja budowana jest przez doznania klienta w wielu miejscach styku klienta z firmą. Ważne jest więc zaangażowanie i kompetencje całego zespołu. Nawet zachwyceni przez nieziemskie standardy obsługi klient w kontakcie z działem realizacji, serwisem czy nawet sprzątaczką w biurcu firmy może zostać szybko sprowadzony na ziemię, a efekt zachwyty pryśnie. Oznaczać to może nawet konieczność reorganizowania firmy tak, by każdy pracownik mający jakikolwiek kontakt z klientem mógł we współpracy z innymi wpływać na to, jak czuje się klient, i dostarczać mu pożądanego doznania. Sprawna komunikacja, chęć współpracy czy wysoki poziom odpowiedzialności zapewniający możliwość wpływu i podejmowania decyzji na rzecz satysfakcji klienta jest warunkiem koniecznym. W tym, by planować i podejmować odpowiednie działania budujące satysfak-

Satysfakcji klienta nie zbudują systemy.

Wbrew wizjom kreowanym przez sprzedawców systemów informatycznych typu CRM jesteśmy zwierzętami społecznymi i dla budowania relacji potrzebujemy ludzi, nie tylko systemu IT. System nie zastąpi emocjonalnych relacji człowieka z człowiekiem. To, jak zachowują się ludzie, kontaktujący się z klientami, jest zdecydowanie bardziej znaczące niż posiadający niezmiernie możliwości i funkcjonalności system. Prócz umiejętności i postaw sprzedawców krytyczne znaczenie mają postawy i zachowania menedżerów. Jaki wpływ na zachowania sprzedawców, którzy mają budować satysfakcję klienta masz Ty, menedżerze?

Inwestycja w lojalność się opłaca. Jak żaden inny czynnik zwiększa możliwość powtórnych zakupów. W tym przypadku kluczowe staje się nie tylko czynienie klienta zadowolonym, ale bardzo zadowolonym. Badania Xerox'a pokazały, że klient „bardzo zadowolony” jest 6 razy bardziej lojalny niż jedynie „zadowolony”. Zachęcam do zrobienia sobie bilansu: jakich przychodów moglibyście się Państwo spodziewać, jeśli trzy lub czterokrotnie zwiększyłaby się liczba powtórnych zakupów? Przy braku dodatkowych kosztów na reklamę i marketing, o jakich zyskach moglibyście wówczas myśleć? A jeśli uwzględnić jeszcze pieniądze nowych klientów pozyskanych dzięki poleceniom bardzo zadowolonych klientów? Klientów, którzy byliby wówczas adwokatami firmy. Czy to może się nie opłacać?

Klient aktualnie ma wybór większy niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy, które koncentrować się będą na kosztach zostaną pokonane przez te, które skupią się na kliencie. By skupić się na kliencie trzeba proklientcko zorientowanej firmy. Firmy, w której zatrudnieni pracownicy skupią się będą na efektach działań planowanych i realizowanych z perspektywy klienta lub potencjalnego klienta. ■

Tomasz Kras

Customer has now greater choice than ever. Companies which concentrate on costs will be defeated by customer focused ones.