

# PRZESTRZEGAJ CZTERECH PRZYKAZAŃ

BY KRZYSZTOF REŃSKI

**Podziwiane marki, takie jak Apple, Harley Davidson czy Zappos nie kupiły miłości swoich fanów za punkty na kartach lojalnościowych. Ich historie pokazują, że aby zdobyć miłość klientów, warto postąpić analogicznie jak w świecie relacji międzyludzkich i...okazać ją pierwszemu.**

Spółeczność wiernych klientów, na pniu wykupujących produkty danej marki i spontanicznie zachęcających do ich nabycia swoich znajomych to jedno z największych marzeń marketerów. Zdaniem Geoffreya Moore, autora książki *Crossing the Chasm*, wierna grupa „klientów-apostołów” jest wręcz niezbędnym warunkiem rozpowszechnienia się na rynku przełomowych technologii i produktów. Wiele firm dąży zbudowania takiej społeczności przy pomocy różnego rodzaju programów lojalnościowych oraz referencyjnych. Jakkolwiek zwiększają one wartość oferty w oczach odbiorców, rzadko jednak czynią z nich oddanych i szczerych ambasadorów marki. Doświadczenia firm, które mogą pochwalić się najbardziej lojalnymi klientami wskazują, że cel ten można osiągnąć, przez bardzo konkretne działania biznesowe. Ujęliśmy je w „Czterech przykazania miłości klienta”.

## 1. Zrozum świat Twojego klienta.

Miłość wiąże się z naturalną chęcią poznania i zrozumienia darzonej nią osób. Kochający rodzice godzinami potrafią obserwować swoje nowonarodzone dziecko, a gdy dorośnie, są żywo zainteresowani tym jak sobie radzi w szkole i w relacjach z rówieśnikami. Czas i energia na to poświęcone na poznanie naszych bliskich sprawiają, że bez słów zaczynamy odgadywać ich potrzeby.

W świecie biznesu rolę tę mogą spełniać badania etnograficzne skupiające się na dialogu z klientami i aktywnej obserwacji ich codziennego życia, zwłaszcza w kontekście potrzeb, które zaspokajają mają nasze produkty. Steve Jobs zwykł prowokacyjnie twierdzić, że nie warto pytać wprost klientów o ich potrzeby. Nie dodawał jednak, że Apple przeznacza rocznie dziesiątki milionów dolarów na badania etnograficzne. Nie trzeba dysponować budżetem na miarę giganta z Cupertino, aby dogłębnie poznać potrzeby klientów. Świetne efekty może przynieść bezpośrednio zaangażowanie pracowników w badania. Po stosunkowo prostym przeszkoleniu mogą oni stać się skutecznymi badaczami-etnografami, którzy bardzo szybko przekazują poczynione obserwacje na konkretne rozwiązania. Podczas jednego z badań Innovatiki, obrazowo opowiedział nam o tym dyrektor pewnego europejskiego wydawnictwa dla profesjonalistów: *„Kiedyś, chcąc poznać potrzeby naszych odbiorców ograniczyliśmy się do ankiet ilościowych. Nie dawały nam one jednak pełnej wiedzy o ich codziennych wyzwaniach zawodowych. Obecnie, nasi pracownicy kilka razy w roku odwiedzają klientów i obserwują ich w środowisku pracy. Towarzyszą im także w drodze do pracy i wtedy, gdy pracują w domu. Na bieżąco rozmawiają też z nimi o ich problemach i potrzebach. Na podstawie tych badań tworzymy produkty, które w realny sposób ułatwiają naszym klientom ich pracę.*

Podobne podejście prezentuje Harley Davidson. Budowanie bliskich relacji ze społecznością fanów, służące lepszemu poznaniu ich potrzeb stanowi jeden z fundamentów kultury firmy. Pracownicy Harleya organizują zloty fanów marki i aktywnie w nich uczestniczą. Rozmowy i obserwacje poczynione przez nich podczas takich imprez są dla firmy najbardziej wartościowym źródłem inspiracji wykorzystywanych przy produkcji kolejnych modeli kultowych motocykli.

## 2. Zapewnij produkt, który najskuteczniej odpowiada na potrzeby klientów.

Jeśli rzeczywiście poświęciliśmy czas i wysiłek na poznanie kochanej osoby, jesteśmy w stanie dać jej to, czego naprawdę potrzebuje – spędzić z nią weekend, tak jak najbardziej lubi, zaoferować odpowiednie wsparcie czy choćby dać „trafiony” prezent pod choinkę.

Naturalną konsekwencją prawdziwego zrozumienia klienta są więc produkty, które odpowiadają na jego potrzeby znacznie skuteczniej niż oferta konkurencji. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu, warto być blisko klientów nie tylko na etapie badania ich potrzeb, ale w całym procesie tworzenia produktu. Służyć temu mogą m.in. Rady Klientów (ang. Customer Advisory Board). Jedną z ich funkcji może być konsultacja prototypów nowych rozwiązań czy wręcz aktywne ich współtworzenie. Podczas prowadzonych przez Innovatikę sesji Customer Advisory Board, klienci, pracując przy pomocy specjalnie dobranych technik kreatywnych mogą istotnie pomóc w zaprojektowaniu rozwiązania dopasowanego do ich potrzeb. Takie doświadczenia ma gdańska firma Young Digital Planet należąca do światowych liderów w rozwoju interaktywnych rozwiązań edukacyjnych, a zarazem jeden z pionierów stosowania Customer Advisory Board w Polsce. Regularne warsztaty z klientami pozwalają jej optymalnie dopasować ścieżkę rozwoju oprogramowania do ich potrzeb i są źródłem pomysłów na nowe funkcjonalności, które wyróżniają jej produkty na tle konkurencji.

### **3. Zapewnij klientom wyjątkowe doświadczenie ze swoją marką.**

W wielu branżach występuje sytuacja, kiedy kilka marek oferuje dość jednorodny produkt, które skutecznie odpowiadają na potrzeby klientów. Tak jest na przykład w handlu, gdzie wiele sklepów sprzedaje produkty tych samych producentów. Klienci zwykli wtedy dość często zmieniać dostawcę – trudno tu mówić o wiernej miłości na lata. Sposobem, by ją zdobyć może być wtedy zapewnienie wyjątkowego doświadczenia klienta na różnych etapach jego styku z marką. Wychodzimy wtedy poza samo doświadczenie korzystania z produktu – bliżej przyglądamy się procesom sprzedaży, dostarczania produktu, obsługi klienta i serwisu posprzedażnego. Przy odpowiednim podejściu klienci będą wspominać je równie ciepło jak wyjątkowe chwile spędzone z bliskimi osobami.

Przykładem może być tutaj amerykańska firma Zappos, która zaczęła w 2000 roku, jako jeden z wielu sklepów internetowych sprzedających obuwie. Osiem lat później jej roczne obroty wyniosły miliard dolarów. Przyczyną sukcesu Zappos na trudnym rynku e-commerce jest jej fanatyczne przywiązanie do wyjątkowej obsługi klienta. Misją firmy, jaką jest *dostarczanie szczęścia*, znajduje swoje odzwierciedlenie w każdym procesie w organizacji. Pracownicy Zappos nie posługują się skryptami, nie mają ograniczeń czasowych na załatwienie danej sprawy, mają też dużą swobodę decydowania, w jaki sposób mogą realizować misję firmy w konkretnych przypadkach. Polityka ta owocuje wieloma historiami o wyjątkowych doświadczeniach klientów z marką Zappos. Jedną z nich jest historia pewnego mężczyzny, który w ostatniej chwili kupował buty na ślub swojego przyjaciela, na którym miał wystąpić w roli świadka. Firma kurierska na dzień przed uroczystością dostarczyła buty pod zły adres. Wieczorem załamany klient zadzwonił do centrum obsługi Zappos z przejęciem opowiadając o powstałym problemie. Firma jeszcze tej samej nocy przesała mu nową parę, zwróciła pieniądze za zakup i dodatkowo zapewniła mu status klienta VIP. Uradowany mężczyzna został wiernym fanem marki a swoją historią przekonał do Zappos wielu swoich znajomych. Podobne historie dotyczą m.in. 10- godzinnej rozmowy konsultantki call-center z klientem, tylko dlatego że miał on potrzebę porozmawiania z kimś serdecznym, albo sytuacji, kiedy charyzmatyczny prezes Tony Hsieh testował otwartość swoich pracowników na różne potrzeby klientów dzwoniąc w nocy na call center i prosząc o pomoc w zlokalizowaniu...najbliższej pizzerii. Oczywiście taką pomoc otrzymał. Takie podejście sprawia, że Zappos zyskuje oddanych klientów na całe życie, a historie o wspaniałej obsłudze wędrują z ust do ust i podbijają Internet. Sam Tony Hsieh, przyznaje, że to klienci są najskuteczniejszymi marketingowcami jego firmy.

Historia Zappos uczy, że zwłaszcza w branżach, gdzie trudno wyróżnić się produktem warto postawić na wyjątkową doświadczenie klienta z marką, nie tylko w sferze profesjonalizmu i niezawodności, ale także serdecznego podejścia przekraczającego ich najśmielsze oczekiwania. Doświadczenia projektów Innovatiki pokazują, że w tym kierunku warto świadomie budować zarówno kulturę firmy jak i pojedyncze procesy. Warto w te działania włączyć pracowników, chociażby przez warsztaty, na których wygenerują oni pomysły na uszczęśliwianie klientów. Później

pozostaje tylko konsekwentnie wdrażać je do codziennej pracy. Przy aktywnym wsparciu kierownictwa, takie zmiany mogą przynieść dużą satysfakcję samemu personelowi. Zappos rokrocznie zajmuje wysokie miejsca w rankingach najlepszych pracodawców a pracownicy firmy są niezwykle dumni z tego, że poprzez swoją pracę mogą dawać klientom więcej szczęścia.

#### 4. Pomóż klientom osiągnąć ich najważniejsze cele.

W codziennych relacjach miłość wyraża się również poprzez wspieranie kochanych osób w realizacji ich najważniejszych pragnień i celów. Nie inaczej może być w świecie biznesu. Tę drogą poszedł koncern Tyson Foods, największy światowy producent mięsa a zarazem czołowy dostawca największych sieci fast food takich jak McDonalds, KFC, Taco Bell, Burger King. Liderzy Tyson Foods zadali sobie pytanie, jak mogliby aktywniej pomagać klientom biznesowym osiągać ich najważniejszy cel - maksymalizację zysków. Odpowiedzią była strategia stania się ekspertem w zakresie potrzeb konsumentów, dostarczających sieciom restauracji sprawdzoną wiedzę na ten temat. Między innymi w tym celu w 2007 roku koncern wybudował Discovery Center, olbrzymie centrum badawcze, które opracowywało nowatorskie produkty a następnie testowało je z konsumentami. Dzięki temu Tyson jest w stanie nie tylko przekazać swoim klientom informacje o najnowszych trendach dotyczących nawyków konsumentów, ale od razu proponować im odpowiadające na nie produkty. Tym samym zapewnia swoim klientom szybki *time to market* i dodatkowe przychody wynikające z bycia pionierem na rynku.

Przykład Tyson Foods pokazuje, że rozwijając model biznesowy firmy, warto zadać sobie pytania jak możemy pomóc naszym klientom osiągnąć cele, które są przedmiotem ich największej troski. Jeśli nam się uda, zyskamy sobie ich miłość na wiele lat.

#### Rachunek sumienia z miłości do klienta

1. Co możemy zmienić w naszej kulturze i procesach, aby nasi pracownicy stali się bardziej zaangażowanymi badaczami potrzeb klientów?
2. W jaki sposób możemy aktywnie włączyć klientów w tworzenie naszych produktów?
3. Co możemy zrobić, aby klienci przez długie lata wspominali z radością swoje doświadczenia z naszą marką?
4. Jakie są absolutnie najważniejsze cele i pragnienia naszych klientów? Co możemy zmienić w naszej ofercie i modelu biznesowym, aby pomóc im w ich realizacji?