

## CIĄGŁA OCENA ZADOWOLENIA KLIENTA

Liderzy, którzy nie stosują obiektywnych analiz potrzeb klientów, uprawiają hazard, używając samozadowolenia jako strategii. W najlepszym razie utrzymają dotychczasowe wielkości sprzedaży. W najgorszym przypadku agresywni konkurenci zyskają przewagę. Tylko słaba analiza potrzeb klienta jest gorsza niż samozadowolenie, ponieważ grozi nie tylko czasem i pieniędzmi, ale także potencjalnym niedopasowaniem między rozwojem produktu a potrzebami klientów. Możliwe jest utrzymanie zadowolenia klienta bez dogłębnej oceny potrzeb klienta; jednak szczęście nigdy nie było wiarygodną strategią. A kiedy traci się szacunek klienta, bardzo trudno jest go odzyskać. Przywódcy, którzy cierpią z powodu tego upokorzenia, nigdy o tym nie zapominają. Uczą się na własnych błędach, że jedyną drogą do szacunku dla klienta jest ciągła analiza jego działań, rynków i produktów. Kiedy liderzy marketingu i sprzedaży zbierają informacje o poziomie zadowolenia swoich klientów, badają zarówno istniejące, jak i przyszłe wymagania produktowe. Oceniają informacje o wydajności usług i gwarancji, ponieważ mają one zastosowanie do opracowywania nowych produktów. Liderzy serwisu i gwarancji często znajdują się najbliżej klientów, co czyni ich cennym źródłem informacji na temat satysfakcji. Reprezentują pierwszą linię ognia, gdy klienci wymagają uwagi, dlatego często jako pierwsi dowiadują się o innowacjach produktowych, które mogą lepiej zaspokoić potrzeby klientów w przyszłości. Inteligencja musi dotyczyć zarówno doskonalenia produktów, jak i opracowywania nowych produktów. Jeśli oceniane są tylko bieżące potrzeby, przyszłe zaspokojenie może być zagrożone. I odwrotnie, jeśli liderzy będą patrzeć tylko na przyszłe potrzeby dotyczące produktów, problemy z obecnymi produktami mogą zostać przeoczone. Aby utrzymać zdrowy biznes, oceny satysfakcji klienta muszą zawsze uwzględniać strategię zarówno na bliższą, jak i dalszą przyszłość. Najważniejszy jest moment wywiadu klienta. Projektowanie, opracowywanie i dostarczanie produktów wymaga długiego czasu realizacji. Nawet dzięki niezawodnej inteligencji rynki mogą się szybko zmieniać. Z tego powodu rozwój nowych produktów jest często najbardziej przerażającym aspektem przywództwa. Jeśli potrzeby klienta zostaną ocenione nieprawidłowo, przegrywasz. Jeśli produkty są niewłaściwie zaprojektowane, tracisz. Jeśli odpowiednie produkty zostaną odpowiednio dobrane i zaprojektowane, ale czas nie odpowiada potrzebom klientów, nadal przegrywasz. Jeśli miałeś wątpliwości co do potrzeby ciągłej analizy satysfakcji klienta, nie powinieneś ich już mieć. W każdej analizie satysfakcji klienta ważne jest, aby odpowiedzieć na takie pytania jak: Jakie są przewidywalne wymagania techniczne i serwisowe klienta? Jakie zalety produktu będą potrzebne w ciągu najbliższych pięciu lat? Dziesięć lat? W jakim czasie pojawiają się nowe potrzeby produktowe? Jaki czas realizacji, planowanie i zasoby są niezbędne do zaspokojenia tych potrzeb? Aby odpowiedzieć na te pytania, liderzy muszą dobrze rozumieć cykle biznesowe klientów, a także własne plany rozwoju, wzrostu i rentowności. I muszą pamiętać o podstawowym celem zwiększenia lojalności klientów. Firma Bredeen Manufacturing Inc. znalazła interesujący sposób na połączenie informacji o produktach z lojalnością klientów.

Bredeen Manufacturing Inc. buduje części dla dużych producentów samochodów na całym świecie. Sukces Bredeen wynika z jego zdolności do przewidywania zmian w konstrukcji silnika i odpowiedniego dostosowywania projektów części. Najbardziej dochodowym rynkiem firmy są części silnikowe, które nie są wrażliwe na różnice w stylu i osiągnięciach, które są produkowane dla popularnych modeli samochodów. Ani producenci, ani opieka publiczna, jeśli różne modele mają podobną część gaźnika.

Klienci postrzegają Bredeen jako masowego producenta niestrategicznych części modelowych po cenach niższych niż koszty ich samodzielnej budowy. Wyzwaniem dla Bredeen jest przewidywanie zmian konstrukcyjnych silnika i ich wpływu na części. Istnieje większe ryzyko, jeśli jeden producent dokona większych zmian w projekcie przed innymi, zmuszając Bredeen do produkcji „jednorazowych”

części dla jednego klienta. W tym przypadku firma nie cieszy się takimi samymi korzyściami skali, jak masowo produkowane części przemysłowe. Przy poziomie tajemnicy projektowej, który istnieje w branży motoryzacyjnej, nie jest łatwo dokładnie ocenić potrzeby klientów. Niechęć producentów do omawiania przyszłych projektów skłoniła Brendeen do stworzenia nowego inteligentnego systemu łączącego interesy klientów i firmy. Informacje o klientach są oceniane co roku, aby uzyskać wyobrażenie o działalności każdego producenta samochodów. Poprzez ankiety Brendeen gromadzi dane dotyczące oczekiwanych zmian w organizacjach klientów, osiągnięć silników, zadowolenia z części Brendeen, znanej ewolucji konstrukcji silników i futurystycznych modeli. Ważność odpowiedzi w ankiecie jest testowana, gdy Brendeen zaprasza kluczowych pracowników produkcyjnych i projektowych klienta do członkostwa w wewnętrznych zespołach produktowych. Firma unika problemów związanych z konkurencją wśród klientów poprzez posiadanie innego zespołu produktowego dla każdego producenta, co daje każdemu możliwość wpływania na jakość dostawcy. Każdego roku Brendeen organizuje uroczystą kolację, aby nagrodzić każdego klienta za swój udział. Nagrody przyznawane są za najbardziej pomocne sugestie projektowe.

Polityka Brendeen polegająca na integracji personelu klienta z własnymi projektantami produktów jest genialna! Nie tylko dostarcza informacji od klientów, ale także tworzy pozytywną atmosferę, w której mogą rozwijać się relacje z klientami. Klienci są lojalni wobec dostawców, którzy są gotowi zaakceptować sugestie dotyczące produktów. Brendeen stosuje również ankiety dla klientów mające na celu zapewnienie wkładu technicznego do dyskusji zespołu ds. produktu, integrując opinie klientów z projektem produktu. Jasmine Inns oferuje drugi przykład oceny satysfakcji klienta.

Jasmine Inns posiada i zarządza trzema motelami o łącznej rocznej sprzedaży 20,8 miliona dolarów. Właścicielka Sheila Jasmine mocno wierzy, że sukces biznesowy jest bezpośrednio związany z satysfakcją klienta. Konkurencja między hotelami jest intensywna przy niewielkiej lojalności klientów. Klienci zmieniają hotele w przypadku jednego źle przygotowanego posiłku, mniej niż przyjaznego gońca hotelowego lub długiego składu w recepcji. Presja jest ogromna, aby wszyscy pracownicy koncentrowali się wyłącznie na komforcie gości. Sheila monitoruje komfort gości na trzy sposoby. Ankiety satysfakcji gości pojawiają się w każdym pokoju, aby każdy gość mógł wypełnić i wrzucić do recepcji. Nie każdy gość potrzebuje czasu na wypełnienie kwestionariusza, więc Sheila zapewnia, że starszy urzędnik dyżurny pyta każdego gościa, czy jego pobyt był wygodny. Zawsze zachęcamy do sugestii poprawy komfortu. W ciągu 30 dni od każdego wymeldowania wysyłany jest list z podziękowaniem dla gościa za jego patronat i ponownie zachęcający do propozycji ulepszeń. Z doświadczenia Sheili wynika, że 18% gości hotelowych wypełnia ankietę, urzędnicy rozmawiają z 22% podczas realizacji transakcji, a 8% odpowiada na listy wysłane w ciągu 30 dni od wymeldowania. Łącznie trójstronne podejście Sheili do badania satysfakcji klienta dociera do pełnych 48 procent wszystkich gości hotelowych. Pracownicy Sheili monitorują wzorce i trendy wynikające z komentarzy i sugestii gości. Stają się one następnie tematami dwutygodniowych spotkań personelu. Komentarze gości często skutkują zmianami w menu, decyzjami dotyczącymi dekoracji i szkoleniami z umiejętności obsługi gości.

Podejście Jasmine do zadowolenia klienta tworzy kroczącą analizę trendów w celu zidentyfikowania typowych sugestii i skarg. Komentarze jednorazowe są generalnie odrzucane. Większość komentarzy w tej kategorii jest niepoważna. 48-procentowy wskaźnik opinii klientów Sheili pozwala na reprezentatywną ocenę potrzeb klientów w czasie. Simeon House dostarcza jeszcze innego przykładu.

Simeon House zajmuje się produkcją i dystrybucją odzieży damskiej, głównie swetrów. Właściciel-menedżer Jack Simeon odziedziczył firmę po swoim ojcu 13 lat temu, kiedy sprzedaż wyniosła 14 milionów dolarów. Strategie Jacka rozrosły się od tego czasu do 46 milionów dolarów. Jack wdrożył wiele udanych strategii, ale jego zespół zajmujący się satysfakcją projektową przypisuje mu największy

wpływ na sukces firmy. Zespół stale współpracuje z pięcioma głównymi klientami, uzyskując informacje na temat jakości, popularnych kolorów i sugestii projektowych. Zespół projektowy firmy Simeon organizuje coroczny dzień klienta - cały dzień pracy i zabawy z kluczowymi przedstawicielami z każdej grupy klientów. To popularna nagroda za lojalność klientów. Podczas porannych grup fokusowych przedstawiciele klientów i firm omawiają przyszłe projekty produktów i zmiany smakowe. Popołudnie jest na relaks. W okolicy można grać w golfa i tenisa. Simeon stara się dopasować jednego pracownika do każdej grupy klientów. Dzień kończy uroczysta kolacja i wręczenie nagród dla klientów.

Oceniana jest satysfakcja klienta, gromadzona jest inteligencja dla przyszłych produktów, wzmacniane relacje i uznanie dla klientów - wszystko w jeden dzień!

## **WYZNACZ LIDER ZADOWOLENIA KLIENTA**

Znaczenie zadowolenia klienta wykracza daleko poza rozwój produktu. Czas reakcji, dostawa produktu i obsługa posprzedażna również wpływają na relacje z klientami. Pracownicy mają zróżnicowany poziom świadomości potrzeb klientów, co sprawia, że satysfakcja klienta jest wyzwaniem dla każdej firmy. Ale nie można tego pozostawić przypadkowi. Zadowolenie klienta wymaga lidera na tyle silnego, aby wpłynąć na spójne dostawy do wszystkich klientów – na przykład Sheila Jasmine. Bez silnego lidera satysfakcja klientów niemal nieuchronnie spada. Z tego powodu każda firma musi wyznaczyć lidera satysfakcji klienta - kogoś, kto ma autorytet i przyjmuje odpowiedzialność za ciągłe budowanie pozytywnych relacji z klientami. Małe firmy nie są z tego zwolnione, nawet jeśli ich ograniczone zasoby mogą zostać wykorzystane do granic możliwości. W wielu małych firmach właściciele-menedżerowie są częścią każdej działalności biznesowej. Sprzedają, projektują produkty, zarządzają pracownikami i prawdopodobnie w nocy aktualizują księgi rachunkowe. Ale dopóki biznes się nie rozwinie, muszą również pełnić funkcję liderów zadowolenia klientów. Wydaje się właściwe omówienie teraz agencji Zepher.

Agencje Zepher zajmują się sprzedażą ogólnych ubezpieczeń majątkowych. Właściciel-kierownik Len Zepher rozpoczął działalność 16 lat temu w swoim domowym biurze. Wraz ze wzrostem liczby klientów wynajął powierzchnię w małym centrum handlowym i zatrudnił pracownika do obsługi dokumentów ubezpieczeniowych. W ósmym roku syn Lena, Ron, wykazywał zainteresowanie biznesem. Wielkość ubezpieczenia nie mogła utrzymać dwóch rodzin, więc początkowo Ron pracował tylko dwa dni w tygodniu, odpowiadając za dokumenty ubezpieczeniowe i prowadzenie akt biurowych. Len spędzał więcej czasu na rozwijaniu nowego biznesu i obsłudze klientów. Rezultatem był 20-procentowy wzrost rocznej wielkości sprzedaży. Wzrost stopniowo stworzył zapotrzebowanie na Rona w pełnym wymiarze godzin. Ron lubił zarządzać biurem i obsługiwać dotychczasowych klientów, gdy Len dodawał nowych. Dziś Len i Ron mają 300 klientów z ubezpieczeniem przekraczającym 600 milionów dolarów.

Chociaż Len może nie zdawał sobie z tego sprawy, był liderem zadowolenia klientów w dniu, w którym otworzył swoje drzwi. Ta funkcja miała kluczowe znaczenie dla wzrostu bazy przychodów. Późniejsze wejście Rona do biznesu dało Lenowi możliwość zostania pełnoetatowym liderem zadowolenia klientów. Dziś zatrudnia sześć osób. Gdyby nie poradził sobie z satysfakcją klientów, wolumeny ubezpieczeń mogły spaść, a w najlepszym razie utrzymać się w stagnacji. SuperSound Electronics zapewnia kolejny doskonały przypadek.

SuperSound Electronics składa się z trzech sklepów detalicznych sprzedających zestawy stereo, telewizory, płyty kompaktowe i inne produkty związane z dźwiękiem. Właściciel Elliott March zbudował firmę do wielkości sprzedaży 4,8 miliona USD, zapewniając zadowolenie klientów. Kładąc duży nacisk na szkolenia sprzedażowe, dba o to, aby każdy sprzedawca był dobrze przeszkolony w zakresie zadowolenia klienta. Wizytówka Elliotta zachęca klientów do bezpośredniego dzwonienia do niego,

jeśli nie są zadowoleni z towaru lub usługi. Sprzedawcy wiedzą, że słabe wyniki będą prawdopodobnie zgłaszane bezpośrednio do Elliotta.

Elliott, przejmując odpowiedzialność lidera satysfakcji klienta, demonstruje, jak poważnie traktuje satysfakcję. Ponieważ każdy sprzedawca podlega bezpośrednio do niego, Elliot może zapewnić, że wartości jego zadowolenia klientów przenikną do firmy. Raportowanie do prezesa przypomina każdemu sprzedawcy, że satysfakcja klienta ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo pracy. Mimo że SuperSound jest mały, Elliott, umieszczając się między klientami a sprzedawcami, z powodzeniem zarządza szkoleniami w zakresie podstawowych kompetencji, przyjmowania wartości klienta i ciągłej oceny potrzeb klienta. SuperSound jest doskonałym przykładem łatwych do opanowania ugryzień w małej firmie ubogiej w zasoby.

## **ANALIZA KORZYŚCI KONKURENCJI**

Przewagi konkurencyjne to obszary, w których konkurencja ma stałą przewagę. Zaletami mogą być takie rzeczy, jak korzystne lokalizacje, siła nabywcza lub rozpoznawalność marki. Są to materialne i niematerialne aktywa, które przynajmniej częściowo odpowiadają za ciągły sukces konkurencji. Przewagi konkurencyjne są przeszkodami w osiągnięciu celu. Aby wyrównać rywalizację, musisz być lepszy niż oni pod innymi względami. W tym celu odnoszący sukcesy liderzy kształtują swoje podejście do zadowolenia klienta z myślą o przewagach konkurencji. Analiza konkurencji może przybrać każdą formę, która jest najbardziej użyteczna dla decydentów firmy. Zazwyczaj liderzy zbierają dane branżowe w celu określenia przewag konkurencyjnych i określenia celów niezbędnych do odzyskania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Irving's Furniture Inc. oferuje atrakcyjny przykład.

Irving Cruthers, prezes i jedyny udziałowiec Irving's Furniture Inc. spędza jeden dzień w roku na aktualizowaniu informacji o przewadze konkurencji. Dokładne i aktualne dane konkurencji mają kluczowe znaczenie dla oceny towarów, strategii cenowej, decyzji reklamowych, lokalizacji i układu sklepu. Irving porównuje penetrację rynku swojej firmy, efektywność wydawanych pieniędzy na reklamę i sprzedaż na metr kwadratowy powierzchni wystawowej z danymi konkurencji. Powierzchnia i liczba ludności są publikowane w ewidencji gminy. Sprzedaż i budżety reklamowe można uzyskać od firmy zajmującej się badaniem kredytów. Irving wyciąga szereg wniosków z analizy. Clifford's generuje najwyższą średnią sprzedaż na populację, co odzwierciedla strategię sklepu polegającą na sprzedaży drogich mebli do salonu i sypialni bogatym klientom. Clifford's znajduje się również na godnej pozycji drugiej pod względem wydajności dolarów reklamowych - generując 18,8 dolarów sprzedaży za każdego wydanego dolara na reklamę, tylko nieznacznie za najbardziej efektywnym - Balmoral's. Wydajność przestrzeni mierzona jest sprzedażą na stopę kwadratową. Tutaj Irving osiąga najlepsze wyniki z 140 USD za stopę kwadratową, podczas gdy Clifford's zajmuje drugie miejsce z 125 USD.

Irving ma słabe wyniki pod względem sprzedaży na populację i skuteczności reklamy w dolarach = zajmuje odpowiednio trzecie i czwarte miejsce. Clifford nigdy nie plasuje się poniżej drugiego miejsca i jest najlepszym ogólnie wykonawcą. W rezultacie Clifford's staje się punktem odniesienia dla Irvinga. Korzyści biznesowe najsilniejszego konkurenta stają się celami doskonalenia dla pozostałych. Aby przewyższyć sprzedaż Clifforda w wysokości 160 USD na populację, Irving zbadał swój asortyment i rozważył jego atrakcyjność dla różnych poziomów dochodu rozporządzalnego na rynku. Doszedł do wniosku, że jego niżej wyceniane inwentarz należy wzbogacić, to znaczy uczynić nieco bardziej ekskluzywnym. Irving wykorzystał opublikowane dane branżowe do zbadania doboru zapasów Clifforda. Stwierdził, że asortyment produktów Clifforda jest droższy i wyraźnie zaprojektowany, aby służyć zamożnej klienteli. Irving przy podejmowaniu decyzji produktowych starannie brał pod uwagę poziom zamożności swoich własnych klientów. Irving wymienił główne produkty Clifforda z ich

przybliżonymi cenami zakupu i sprzedaży. Następnie porównał każdy produkt ze zgodnymi z rynkiem Irvinga. Meble zbyt drogie dla populacji Irvinga zostały wyeliminowane. Wybrane produkty zostały uszeregowane według szacowanej wielkości sprzedaży Clifforda. Dysponując mniejszą przestrzenią niż Clifford, Irving może wybrać tylko produkty o wysokim prawdopodobieństwie sprzedaży w ciągu 45 dni. Ten sam proces zastosowano do wyborów reklamowych. Wykorzystując informacje o konkurencji i klientach, Irving systematycznie przeznaczał pieniądze na reklamę w radiu, prasie i telewizji. W ten sposób Irving zrealizował odnowioną strategię. Jego analiza przewag konkurencyjnych Clifforda pozwoliła mu na wdrożenie planu zneutralizowania tych przewag. 10 Minute Coffee Break podkreśla również wagę analizy przewag konkurencyjnych.

Lucy Drucker jest właścicielem i operatorem czterech kawiarni w tyłu budynkach biurowych w centrum miasta, pod nazwą 10 Minute Coffee Break. Sprzedaż w wysokości 1 900 000 USD pochodzi z budowania populacji podczas porannych i popołudniowych przerw na kawę. Głównym konkurentem Lucy jest Coffee Anyone?, trzy stoiska z kawą należące do Darrena Blacka i obsługiwane przez niego, również w budynkach biurowych w centrum miasta. Darren otworzył swoje sklepy, gdy budynki zostały po raz pierwszy wybudowane, jeszcze zanim lokatorzy zostali zlokalizowani. Walczył finansowo przez kilka miesięcy, aż każdy budynek został w pełni wynajęty. Lucy otworzyła swoje kawiarnie w całkowicie wynajętych, dojrzałych budynkach po zapoznaniu się z wzorcami przerw na kawę wśród najemców. Osiągnęła cele zysku ustalone podczas selekcji przez dwa i pół roku, podczas gdy Darren walczył o osiągnięcie rentowności. Darren, świadomy sukcesu Lucy, czterokrotnie zwracał się do właścicieli jej budynków, proponując zakup wyłącznych praw do stoisk z kawą. Gdyby zostały zaakceptowane, propozycje Darrena spowodowałyby anulowanie kontraktów Lucy. Właściciele za każdym razem odmawiali. Odmawiając poddania się, Darren zwrócił się do właścicieli budynków, proponując, by lobbowali lokatorów w budynkach Lucy, aby przeprowadzili się, gdy nadejdzie termin najmu. Właściciel zastosował się do propozycji Darrena, oferując zachęty dla najemców, którzy chcieliby się przeprowadzić. Do przeprowadzki przekonano pięciu dużych lokatorów o łącznej populacji 1500 osób. Ci ludzie kupują teraz kawę w Coffee Anyone?, a nie 10 Minute Coffee Break! Zyski Lucy spadły wraz z poprawą Darrena. Jej przewaga konkurencyjna została teraz odwrócona. Lucy nie stała beczynnikiem. Chcąc uniknąć wojny z właścicielami, wybrała alternatywną broń - swoich klientów. Zbudowała relacje z klientami znajdującymi się obecnie w budynkach Darrena. Pisała osobiste notatki, dziękując każdemu patronowi za lojalność na przestrzeni lat. Z biegiem czasu klienci rozczarowali się obsługą w Coffee Anyone? Brakowało im osobistego kontaktu Lucy. Zachęcała ich, aby lobbowali właścicieli lokali, by oferowali dla niej lokale z kawą, a właściciele ostatecznie skłonili się do życzeń swoich najemców. Lucy z pomocą bratniej duszy przygotowała udane przetargi na każdy budynek. Lucy wróciła, a Darrena nie było.

Rywalizacja między Lucy i Darrenem jest oczywiście bardzo intensywna. Każdy z nich stale ocenia swoje zalety i ustala strategię, aby zdobyć konkurencyjną pozycję. Zwróć uwagę na zmianę przewagi konkurencyjnej. Początkowo 10-minutowa przerwa kawowa miała główną klientelę, zapewniając rozsądny zysk. Darrenowi nie udało się kupić drogi do budynków Lucy, ale udało mu się wpłynąć na własnego właściciela. Zyski przesunęły się z 10 Minute Coffee Break na Coffee Anyone?, ale Lucy nie stała beczynnikiem. Zastosowała ostateczną broń przeciwko konkurentowi - satysfakcję klienta. Darren nie zaspokajał potrzeby osobistych relacji swoich klientów. Siła klienta wygrywa.

## **ELIMINUJ STWORZONE PRZEZ FIRMĘ BARIERY DLA RYNKU**

Osiągnięcie celów dochodowych jest wystarczająco trudne bez liderów tworzących dla siebie bariery. Na przykład tygodniowy czas dostawy produktu może być wygodny dla wewnętrznych menedżerów, ale zdecydowanie stanowi barierę dla zadowolenia klienta, jeśli klienci chcą dostawy w ciągu dwóch dni. Jeśli konkurencja potrzebuje tygodnia na dostarczenie, klienci są zmuszeni pogodzić się z

niezadowoleniem - ale tylko do czasu, gdy pojawi się lepszy produkt! Kiedy tak się stanie, przybędą do konkurenta z wystarczającą determinacją, aby przerwać tygodniowy cykl dostaw. Ciągłe oceny satysfakcji klienta powinny identyfikować wszystkie przeszkody w osiągnięciu satysfakcji. Benchmarki reprezentujące najwyższy poziom usług muszą być wykorzystywane do zbadania każdego kroku między stworzeniem produktu a satysfakcją klienta. Można to osiągnąć za pomocą prostej techniki: po prostu wymień wszystkie kryteria niezbędne do zadowolenia klientów, a następnie oceń swoje wyniki w odniesieniu do tych kryteriów. Proces ten jest podobny do procesu alokacji zasobów Dillman Engineering. Obszary wymagające poprawy stają się oczywiste, gdy bada się informacje o klientach i konkurentach. Ustalenie, dlaczego osoby, które nie są klientami, nie kupują, może być trudne. Odnoszący sukcesy liderzy często korzystają z ankiet wśród klientów, aby zidentyfikować przeszkody. Następnie eliminują te przeszkody, mając na uwadze jeden cel: ułatwienie klientom zakupów. Spójrzmy na Pearl Divers Inc

Pearl Divers Inc., mała szkoła nurkowania i wypożyczalnia sprzętu na Morzu Południowym, obsługuje turystów wypoczywających w pięciu kurortach położonych wzdłuż pasa plaż na niebiańskiej wyspie. Firma zatrudnia pięć osób, każda z 20-procentowym udziałem. Prezydent Wally Ural i jego żona Nancy zarządzają wypożyczalnią i przyjmują rezerwacje na lekcje nurkowania prowadzone przez pozostałych trzech właścicieli, Sandy Parker, Julię Collins i Catherine Dempsey. Lokalizacja sklepu jest idealna, na wydmach w połowie drogi między budynkami kurortu a plażą. Sandy, Julia i Catherine prowadziły godzinne lekcje dla entuzjastów nurkowania, zaczynając od 9:45 każdego dnia tygodnia, a rezerwacje przyjmowane były nie później niż o 17:30. Odkąd działalność rozpoczęła cztery lata temu, nieustannie próbowali poprawiać poranne rezerwacje, bez powodzenia. Wally narzekał, że biznes nie jest silny aż do 3:30 po południu. Pojemność w tym czasie jest ograniczona, nie ma możliwości zwiększenia przychodów z lekcji. Rezultatem jest przeciętny dochód dla pięciu właścicieli. Bratnia dusza Wally'ego, Larry Berry, jest właścicielem kurortu na plaży. Dwa obiady raz w miesiącu tylko po to, żeby porozmawiać o interesach. Niezdolność Wally'ego do zwiększenia małej ilości lekcji była tematem miesięcznego lunchu z Larrym. Wally wyjaśnił, że Pearl Divers nie tylko zwiększyli reklamę, przesunęła ją także na większe nakłady gazet i magazynów turystycznych. Cała piątka głosowała również za obniżeniem ceny lekcji nurkowania z 25 USD za godzinę do 19,95 USD, mając nadzieję na przyciągnięcie większej liczby uczestników. Kiedy Larry zastanawiał się nad problemem Wally'ego, spojrzął na godziny lekcji i odkrył, że wycieczki po wyspie i na wodzie również rozpoczynają się między 9:30 a 11:30. Godziny lekcji rywalizowały z innymi rozrywkami, które trzeba było rezerwować z jednodniowym wyprzedzeniem. Oferowanie lekcji w tym samym okresie utrudniało turystom zakup produktu Wally'ego. Gdy wczesnym popołudniem zakończyły się rejsy i wycieczki lądowe, dramatycznie wzrosło zapotrzebowanie na lekcje nurkowania. Larry zasugerował eksperymentowanie z godzinami lekcji, więc Wally próbował zaplanować pierwsze poranne lekcje na 7:30 do 9:15. Ludzie mogli najpierw wybrać lekcje nurkowania, a następnie wybrać się na wycieczki po wyspie. Zmiana Wally'ego spowodowała 22-procentowy wzrost objętości lekcji. Teraz czując się pewnie, Wally zwrócił się do lokalnych touroperatorów z propozycją połączenia działań marketingowych. Zasugerował, aby spróbowali specjalnych programów promocyjnych „wycieczki nad i pod wodą” - godzinnej wycieczki łodzią ze szklanym dnem, po której następuje godzinna lekcja nurkowania. Promocja spodobała się turystom i w ciągu tygodnia Wally zatrudnił dwóch dodatkowych instruktorów nurkowania w niepełnym wymiarze godzin, aby zaspokoić nowe zapotrzebowanie na lekcje.

Pierwszą myślą Wally'ego było obwinienie ceny lekcji jako bariery w osiągnięciu przychodów. Ale jego bratnia dusza pomogła mu odgadnąć to myślenie i zobaczyć, że problem tkwi w godzinach pracy.

Skąd wiesz, kiedy myśleć nieszablonowo, aby rozwiązać problemy? Cóż, jeśli cele pozostają nieosiągalne przez ponad rok, powinieneś uważnie przyjrzeć się porażce. Czy cel jest nierozsądny, czy

nie udaje Ci się go wdrożyć? Nierozsądne cele należy zmodyfikować. Jeśli to wdrożenie stanowi problem, porozmawiaj ze swoją bratnią duszą i przeanalizuj swoje przywództwo. Instykt Wally'ego Urala polegał na podążaniu za radą bratniej duszy. Chęć zakwestionowania wszystkich wcześniejszych myśli doprowadziła Wally'ego do zaakceptowania zmian w czasie lekcji. Nie oznacza to, że pomysły innych nigdy nie powinny być kwestionowane ani odrzucane. Kluczem jest obiektywność. Kiedy doskonałe pomysły mogą uczciwie konkurować, wybory są depersonalizowane. Lewa kolumna ryciny 38.5 odzwierciedla tradycyjne myślenie Wally'ego - jego od dawna utrzymywane przekonania. Ale konsumenci wakacyjni wyrzucają logikę przez okno, chcąc nagrodzić się beztróskim czasem. Większość żyje przez cały rok według zasad wymienionych w lewej kolumnie. Wyjeżdżają na wakacje, aby doświadczyć zasad wymienionych w prawej kolumnie. Identyfikacja przeszkód dla zadowolenia klienta jest tak ważna, że wymaga dalszej ilustracji. Kolejne spojrzenie na Bredeen Manufacturing Inc. dobrze się sprawdzi.

Bredeen Manufacturing Inc. przygotowuje analizę macierzową za każdym razem, gdy aktualizuje informacje o klientach i dane konkurencji, podsumowując najnowsze informacje dotyczące rocznej selekcji.

Analiza Bredeen pokazuje, że wydajność konkurencji spada tylko nieznacznie, wymagając od 26 do 30 godzin na odpowiedź na zamówienia w porównaniu z 23 do 28 godzinami Bredeen. Różnica nie jest na tyle duża, by dać Bredeen przewagę konkurencyjną. Inteligencja wskazuje, że konkurent wyznaczył zespół do skrócenia czasu dostawy do 20 godzin. Jeśli zawodnik odniesie sukces, Bredeen musi skrócić czas dostawy do 18 lub 19 godzin. Jeśli chodzi o wskaźnik awaryjności, Bredeen wypada korzystnie w porównaniu z jedną na 3200 jednostek. Ponownie, konkurent powołał grupę zadaniową w celu poprawy wydajności i obniżenia kosztu jednostkowego z 1,98 USD do 1,90 USD. Ponieważ trudno jest omawiać informacje o klientach i konkurencji bez rozważenia dostawy produktu, Bredeen pomaga nam po raz kolejny.

Zespoły produktowe w Bredeen obejmują kierowników produkcji, personel sprzedaży i marketingu, przedstawicieli klientów oraz pracowników zaangażowanych w rozwój nowych produktów. Każde spotkanie ma ustalony program, z punktami podzielonymi na dwa główne nagłówki: jakość produktu dla istniejących produktów i nowy projekt produktu. Aby ocenić istniejące produkty, Bredeen prosi przedstawicieli klientów o zgłaszanie poziomów zadowolenia i wszelkich problemów technicznych, które należy rozwiązać. Pewnego razu klient skarżył się na opiłki metalu w gaźnikach. Powstałe w wyniku zużycia, opiłki opóźniały działanie gaźnika podczas testów. Wpływ na osiągi silnika polegał na lekkim wahaniu podczas przyspieszania. Zwykły porządek obrad został odłożony w celu rozwiązania sprawy. Przedstawiciele ds. projektowania produktów zaproponowali zmianę w składzie materiałów i zasugerowali zanurzenie części w roztworze na bazie kwasu przed wysyłką. W ciągu dwóch tygodni opracowano, przetestowano i udoskonalono rozwiązanie, aby przywrócić satysfakcję klientów.

Lojalność klientów wzrosła, gdy Bredeen szybko zareagował. Reprezentacja klienta w zespole pomogła wykryć problem, który mógł w ogóle nie zostać wykryty. Kosztem dla Bredeen byłoby niezadowolenie klientów i być może utrata sprzedaży.

## **TWORZENIE ZESPOŁÓW OBSŁUGI KLIENTA**

Zespoły produktowe Bredeen opracowują plany wsparcia technicznego z działów produkcji, marketingu i rozwoju nowych produktów, a także od samych klientów. Ale dlaczego przestać? Dlaczego nie zastosować tej samej teorii do każdego aspektu relacji z klientami? Rozważ jeden zespół, który opracuje plany działania, zbierze informacje o konkurentach i klientach, przydzieli zasoby i opracuje spersonalizowane plany sprzedaży dla każdego głównego klienta. Ten zespół obsługi klienta zajmowałby się wszystkimi sprawami zadowolenia klienta. Zespoły obsługi klienta (CST) nie są nową

koncepcją. W coraz bardziej konkurencyjnym świecie biznesu stały się one niezbędne do przetrwania. Nie tylko zachęcają do harmonii w relacjach, ale także zmuszają firmę do skupienia się na sprawach klientów. Zespoły mogą składać się od jednej osoby do zwykle nie więcej niż pięciu osób. Duże zespoły są nieefektywne, ponieważ mają trudności z planowaniem terminów spotkań i ustalaniem produktywnych planów. Ogólnie rzecz biorąc, mniejszy jest lepszy, o ile reprezentowany jest każdy dział firmy. CST można tworzyć tak, aby pasowały do każdej firmy, dużej lub małej. Sklepy detaliczne na rogu mogą mieć jednoosobowego przedstawiciela obsługi klienta dla całej lokalnej bazy handlowej. Mała firma ze sprzedażą na przykład 4 mln USD, 32 pracownikami i ośmioma kluczowymi klientami może mieć dwa lub trzy CST, z których każdy może składać się z trzech osób. CST mogą rozszerzać się i kurczyć w zakresie umiejętności, aby sprostać potrzebom klientów. Spotykają się często - zwykle co miesiąc i nie rzadziej niż co kwartał – i ustalają takie punkty agendy jak:

- \* problemy i obawy klientów;
- \* relacje z kluczowymi decydentami;
- \* rozwiązywanie problemów związanych z relacjami;
- \* inteligencja klienta;
- \* inteligencja konkurenta;
- \* długoterminowe cele sprzedażowe;
- \* rentowność rachunku;
- \* istniejąca wydajność produktu;
- \* potencjalne nowe produkty;
- \* zadowolenie z jakości; oraz
- \* określenie produktów i usług nie dodających wartości klientowi.

Członkowie CST pytają: „Co sprawia, że klient nie śpi w nocy?” Odpowiedzi są gromadzone, aby pomóc zidentyfikować i opracować opłacalne rozwiązania. Analizy kosztów i korzyści są stosowane do każdego rozwiązania, aby zmierzyć jego potencjalną wartość dla klienta. Informacje te są następnie przekazywane decydentom klienta. Zanim klient usłyszy o rozwiązaniu, powstał solidny przypadek do jego przyjęcia.

Samo istnienie CST stanowi przewagę konkurencyjną. CST demonstrują inwestycję i troskę o dobro klienta. Nie tylko interesuje Cię szybka sprzedaż. Liczy się budowanie relacji. Spotkania CST powinny odbywać się w siedzibie klienta, gdy tylko jest to możliwe. Dzięki temu zespół jest widoczny. Jeśli możesz, skorzystaj z przykładu Brendeena, zapraszając klienta do zespołu. Rozważ przynajmniej, aby klient pojawił się gościnnie. Gdy klient poczuje, że Twój zespół jest jej zespołem, jej lojalność wzrośnie. Każdy aspekt interakcji społecznych, biznesowych i zawodowych między członkami GST a klientami ma na celu zwiększenie lojalności. Członkowie stają się bardziej wrażliwi na potrzeby klientów, ustalając wyższe, długoterminowe cele sprzedażowe, a tym samym przewyższają firmy z tradycyjnymi siłami sprzedaży. Naprawa urządzeń Appleby pokazuje wartość CST.

Jim Appleby od 20 lat jest właścicielem i zarządza firmą zajmującą się naprawą małych urządzeń w trzech lokalizacjach. Do kluczowych klientów Appleby należy pięć największych sieci handlowych sprzedających sprzęt AGD. Każdy sklep udziela trzyletniej gwarancji na produkty. Nikt nie chce być w branży naprawczej, więc zlecenie tego aspektu obsługi klienta Jimowi Appleby jest ekonomicznym



małżeństwem z rozsądku. W przypadku awarii urządzeń klienci są zachęceni do bezpośredniego kontaktu z Appleby. Sklepy detaliczne oceniają satysfakcję, kontaktując się z klientami po serwisowaniu produktu przez Appleby. Problem Jima polega na tym, że na każde urządzenie ma dwóch klientów – sklep, który go zamawia, oraz klienta, który musi być zadowolony. Klienci czasem skarżą się do sklepów tylko po to, by wynegocjować dodatkową usługę. To jest źródłem irytacji Jima. Jego bratnia dusza poradziła mu, aby utworzył zespoły obsługi klienta, aby zminimalizować te skargi. Jim utworzył jeden zespół obsługi klienta dla głównych sieci. Zastanawiał się nad posiadaniem jednego zespołu dla każdego, ale problemy wszystkich były tak podobne, że wiedział, że jeden zespół może wykonać tę pracę. Zespół składał się z dwóch mechaników, dwóch członków kierownictwa i jednego z public relations. Pierwsze spotkanie koncentrowało się na mandacie zespołu i informacjach wymaganych do wypełnienia tego mandatu. Podjęto następujące uchwały:

- \* zaprojektuj szczegółowe ankiety satysfakcji klienta na potrzeby opinii publicznej;
- \* zaprojektuj szczegółowe ankiety satysfakcji klienta dla danych wejściowych do sklepów sieciowych;
- \* przydzielć członka zespołu do zbierania informacji na temat liczby reklamacji, czasu reakcji serwisu Appleby i jego konkurentów, stawek pobieranych przez konkurencję oraz zaawansowanych informacji dotyczących projektowania i naprawy produktów na następny sezon;
- \* organizowanie co najmniej jednego spotkania zespołu obsługi klienta na kwartał z każdą siecią handlową w celu omówienia kwestii obsługi i przedstawienia odpowiedzi na ankiety satysfakcji klienta;
- \* dążyć do wyeliminowania dwóch z pięciu konkurentów, którzy obecnie podpisują kontrakty z każdą siecią; oraz
- \* podwojenie przychodów w ciągu pięciu lat.

Kiedy minęły trzy miesiące, Jim zauważył zmianę. Jego personel skupił się na celach zespołowych. Na uwagę pozytywnie zareagowały sklepy sieciowe. Ponieważ żaden konkurent nie podjął tej samej inicjatywy, Appleby Appliance ugruntował swoją pozycję lidera konkurencyjnego. Zespół obsługi klienta Appleby stopniowo zmienił kulturę firmy z technicznej na rynkową. Nowy duch pracy zespołowej w firmie zainspirował także ambitne cele długoterminowego wzrostu przychodów, który ma być zasilany ograniczeniem reklamacji klientów.

### **WZMOCNIJ ZESPOŁY OBSŁUGI KLIENTA, ABY ZWIĘKSZYĆ SATYSFAKCJĘ KLIENTÓW**

Zespoły obsługi klienta są mało przydatne, jeśli nie mają uprawnień do wprowadzania zmian wewnętrznych. Szacunek do samego siebie zespołu spada, jeśli odpowiedzialność za wzrost przychodów jest przypisana bez upoważnienia do realizacji niezbędnych do tego planów. Aby odnieść sukces, CST muszą być wzmocnione. Prześledźmy nieco dalej sprawę Appleby.

W ciągu następnych 18 miesięcy zespół obsługi klienta Appleby skupił się na skróceniu czasu reakcji na wezwanie naprawy. Część planu obejmowała zainstalowanie oprogramowania komputerowego do pomiaru czasu między wezwaniem naprawy a przybyciem mechanika do siedziby klienta. Czas został skrócony z 1,3 do 0,8 godziny w 18 miesięcy. Wydajność nie tylko poprawiła odpowiedzi w ankiecie satysfakcji, ale także zmniejszyła zapotrzebowanie na dodatkowych mechaników wraz ze wzrostem ilości. Reklamacje otrzymywane przez sieci historycznie wynosiły średnio 10 miesięcznie. Jim wezwał mechaników do zmniejszenia średniej do jednej reklamacji miesięcznie. Cel został osiągnięty 19 miesięcy po utworzeniu zespołu obsługi klienta. Co ważniejsze, następny najsilniejszy konkurent otrzymuje 6 reklamacji miesięcznie. Dwadzieścia jeden miesięcy po jego utworzeniu zespół otrzymał zawiadomienia z dwóch sieci sklepów informujące o dojrzywaniu kontraktów posiadanych obecnie

przez konkurentów. Gdyby Appleby mógł dorównać stawkom konkurencji, kontrakty zostałyby przyznane Appleby dzięki doskonałej obsłudze klienta.

Zmiana nastąpiła, gdy Jim przekazał odpowiedzialność i uprawnienia zespołowi serwisowemu. Gdyby tego nie zrobił, zespół byłby niczym więcej jak komitetem. Brak satysfakcji zespołu oznacza słabą satysfakcję klienta. Zespół będzie działał dobrze tylko wtedy, gdy jego członkowie wierzą, że siła zespołu jest ważniejsza niż indywidualne wyniki. Aby ta siła się pojawiła, zespół musi być wzmocniony. Sage Manufacturing Ltd. pokazuje, co się dzieje, gdy zespoły nie są wzmocnione.

Sage Manufacturing Ltd. produkuje oprogramowanie komputerowe i osiąga sprzedaż na poziomie 589 milionów dolarów. Prezes Les Isnor zarządza 682 pracownikami w dyktatorskim stylu przywództwa. Soul mate Jeff Lonside wielokrotnie doradzał Les w tworzeniu zespołów obsługi klienta dla kluczowych klientów korporacyjnych. Les, nie przekonany o wartości zespołów klientów, niechętnie zgodził się na częściowy wymiar komitetu doradczego. Wybrano sześciu kluczowych decydentów, a Les zachęcał ich do przedstawiania sugestii do rozważenia. Sugestie, które uważał za godne, zostaną wprowadzone w życie. Podczas drugiego spotkania członkowie jednogłośnie zgodzili się zaprosić przedstawiciela klienta do spędzenia sześciu miesięcy w grupie projektowej Sage. Grupa projektowa zyskałaby wgląd w kierunek klientów i przyszłe potrzeby dotyczące oprogramowania. Kiedy zespół przedstawił to zalecenie Lesowi, ten natychmiast je odrzucił, powołując się na ryzyko kradzieży oprogramowania. Komitet był zdemoralizowany. Niewiele miało sensu przedstawianie sugestii. W następnych miesiącach frekwencja na spotkaniach spadła i kilka sugestii dotarło do Lesa.

Odmawiając nadania władzy komitetowi, Les uczynił go bezsilnym. Członkowie nie mogli osiągnąć osobistej satysfakcji, gdy zalecenia zostały natychmiast odrzucone. Szacunek pracowników dla Lesa Isnora spadł. Firma Sage Manufacturing nie nauczyła się, że zaspokojenie satysfakcji klienta wymaga wysiłku wszystkich pracowników - w dziale marketingu, sprzedaży, produkcji, projektowania nowych produktów i ogólnego zarządu. Procesy, które nie są powiązane z wartościami klienta, pozostawiają satysfakcję przypadkowi. Liderzy często czują się niekomfortowo, przenosząc władzę na zespoły obsługi klienta. Autorytet jest tradycyjną nagrodą za wspinanie się po drabinach korporacyjnych i trudno się go pozbyć. Ale ci sami liderzy stoją w obliczu zmieniającego się świata biznesu. Coraz częściej sukces bierze się z działań zespołu, a nie pojedynczego człowieka. Nie jest jednak łatwo zmienić coś tak zakorzenionego w kulturze biznesowej, jak koncepcja nagrody za indywidualną inicjatywę. Prawda jest taka, że każdy udany biznes wymaga zarówno energicznych osób, jak i efektywnych zespołów. I obie muszą zostać nagrodzone. Wyzwaniem jest znalezienie na to sprawiedliwej metody. Firmy, które potrafią znaleźć odpowiednią równowagę, najpierw doświadczą lojalności pracowników i klientów, a następnie wzrostu przychodów i zysków. Liderzy mogą czuć się niekomfortowo, zapraszając przedstawicieli klientów do udziału w zespołach wewnętrznych. Być może liderzy obawiają się, że klienci poznają słabości firmy. W dążeniu do sukcesu ten strach musi zostać przewyżniony przez konkurencyjną potrzebę powiązania satysfakcji klienta z doskonaleniem procesów biznesowych.