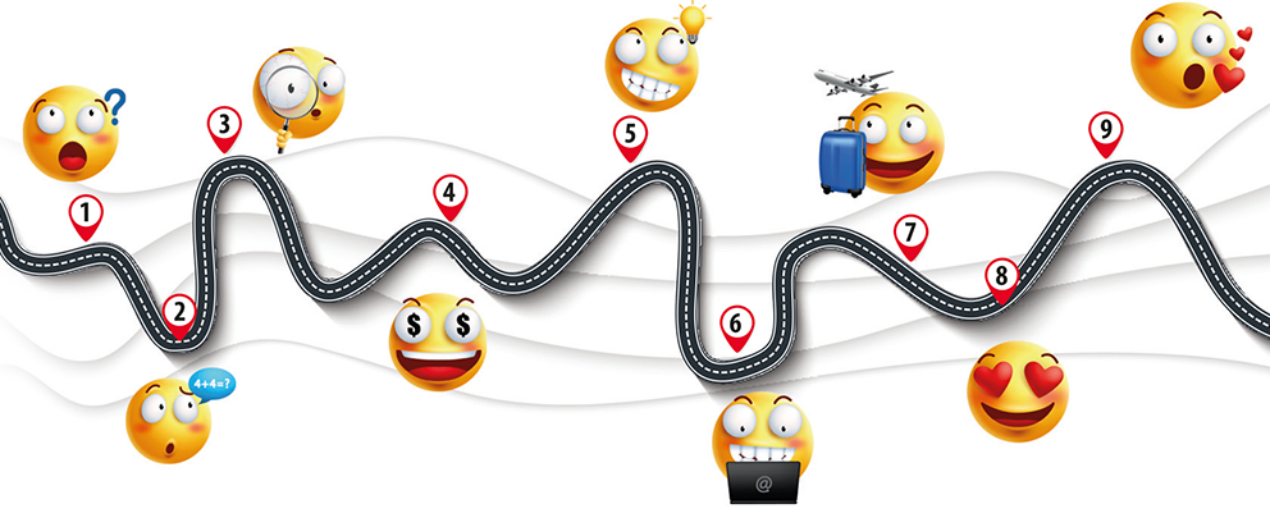
Customer Experience Management



Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce Twojego klienta

Katarzyna Wojciechowska

onepress EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/cuexma
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4800-4

Copyright © Helion 2020

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie 7
Po co i dla kogo ta książka powstała? 7
Jak korzystać z tej książki? 9
Wstęp 13

Część I Teoria

01 Zanim zaczniesz projektować doświadczenia klientów: co wpływa na Customer Experience? 17

Dlaczego kiedyś było łatwiej? 17
Dlaczego doświadczenie klienta jest takie ważne? 26
W jakich obszarach będziemy projektować? 42
Wizerunek marki i jej oferta 46
Omnichannel — wielokanałowość marketingu i sprzedaży 55
Organizacja procesów wewnątrz firmy 66
Zapamiętaj 78

02 W czym jesteśmy do siebie podobni? 81

Czy to, że klient widzi, oznacza, że zauważa, angażuje się i zapamiętuje? 82
Przyciąganie uwagi 82

Kup książkę Poleć książkę

Opowieści — doświadczanie na poziomie wyobraźni . . 91
Marketing sensoryczny —
doświadczanie na poziomie zmysłów 99
Czy klient jest racjonalny? 121
Czy pamięć klienta wiernie odzwierciedla jego doświadczenia z marką? 130
Zapamiętaj 136

03 Czym różnimy się od siebie? 139

Motywacje i potrzeby a wartości 139
Insighty konsumenckie i motywacje nieujawnione 150
Segmentacja psychograficzna 162
Masowość czy personalizacja? 177
Zapamiętaj 189

Podsumowanie części I 191

Część II Praktyka

04 Metodyka Design Thinking – wprowadzenie 195

Dlaczego Design Thinking? 195
Etapy procesu projektowania 208
Najważniejsze pojęcia 214

05 Proces projektowania 221

Empatyzacja 221
Krok 1. Zdefiniowanie problemu lub wyzwania 222

Kup książkę Poleć książkę

Krok 2. Identyfikacja Interesariuszy 231
Krok 3. Badania 239
Krok 4. Persona i mapa empatii 267
Krok 5. Customer Journey 272
Definiowanie problemów 299
Krok 6. Wybór problemów do dalszych prac 299
Krok 7. Zdefiniowanie zadania 303
Ideacja 307
Krok 8. Generowanie pomysłów 310
Krok 9. Wstępna ocena pomysłów 316
Prototypizacja 319
Krok 10. Budowanie prototypów 319
Testowanie 322
Krok 11. Testy prototypów 322

06 Wdrażanie rozwiązań i ich ewaluacja 327

Przygotowanie do wdrożenia 327
Krok 12. Service Blueprint i Service Model Canvas 328
Krok 13. Business Model Canvas 334
Wdrażanie rozwiązań 349
Krok 14. Harmonogram wdrożenia
i zarządzanie projektem 349
Ewaluacja i pomiary skuteczności 354
Krok 15. Badanie doświadczeń i satysfakcji klienta 355

Podsumowanie 375

Kup książkę Poleć książkę

Kup książkę Poleć książkę

Wprowadzenie

PO CO I DLA KOGO TA KSIĄŻKA POWSTAŁA?

Nietrudno zauważyć, że większość przedsiębiorstw czy organizacji pozarządowych powstaje spontanicznie. Ich założyciele, zanim rozpoczną działalność, bardzo rzadko zastanawiają się głęboko nad strategią własnej marki, jej komunikacją, grupą docelową czy chociażby szczegółowym planem działania. Zawsze za to wiedzą, co chcą zrobić, czym się będą zajmować. Wspaniale, jeśli idealnie wstrzelą się w potrzeby rynku i swoich odbiorców, klientów, a ich oferta wyróżnia się na tle konkurencji lub przynajmniej można ją nazwać wyrazistą. Doskonale, jeśli mają intuicję marketingową i potrafią ją wykorzystać, jak słynny Steve Jobs. Wtedy działalność się rozwija, pieniądze płyną szerokim strumieniem. Niestety co trzecia polska firma upada po pierwszym roku działalności, a po 5 latach upada aż 70% małych i średnich firm[1]. Większość organizacji pozarządowych ma nieustannie problem z pozyskaniem środków na realizację swoich celów. Dla jednej czwartej (28%) Polaków wsparcie dla organizacji pozarządowych ogranicza się tylko i wyłącznie do przekazania jakiejś kwoty raz do roku na WOŚP. Gdyby pominąć te osoby — odsetek darczyńców w Polsce spadłby z 66% do 38%[2]. Jestem przekonana, że wiele firm i organizacji radziłoby sobie na rynku znacznie lepiej, gdyby świadomie projektowały wizerunek marki i pozytywne doświadczenia jej klientów czy odbiorców, a następnie działały zgodnie z założonym planem.

Piszę więc dla wszystkich, którzy uczestniczą w kreowaniu marki i jej działań, a czują, że brakuje im podstawowej wiedzy na temat

1 T. Jóźwik, *Masz tylko 30% szans na sukces* [online], *https://www.forbes.pl/pierwszy-milion/masz-tylko-30-procent-szans-na--sukces-jaki-zalozyc--biznes/2jwk3np* (dostęp: 22.02.2019).

2 Badanie *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*, Millward Brown na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor.

Kup książkę Poleć książkę

tego, jak w praktyce zaplanować różne działania tak, by doświadczenia ich klientów były pozytywne[3]. Dlaczego nie ograniczam się do budowania pozytywnych doświadczeń na ścieżce zakupowej klienta, a rozszerzam temat o wizerunek marki? Ponieważ jest on bardzo ważnym elementem generującym określone doświadczenia. Jeśli te doświadczenia będą dla klienta negatywne, to najprawdopodobniej żadne pozytywne doświadczenie na ścieżce zakupowej tego nie zrekompensuje. Prawdopodobnie taka ścieżka się nawet nie rozpocznie. Niestety niewiele polskich firm i organizacji świadomie buduje wizerunek marki. Pisząc o marce, mam oczywiście na myśli bardzo szeroki zakres — markę produktu, usługi, przedsiębiorstwa, organizacji pozarządowej, jednostki administracyjnej, markę osobistą — mechanizmy są tu podobne. Termin „marka" kojarzy się oczywiście z marketingiem, ale nie chcę, byś pomyślał, że będziemy mówić o projektowaniu kampanii reklamowych. To byłoby znaczne uproszczenie. Klient oczekuje obecnie pozytywnych doświadczeń na każdym etapie kontaktu z marką, a reklama jest tylko jednym z obszarów kontaktu. Philip Kotler mówi, że jedna z najkrótszych definicji marketingu brzmi: „Zaspokajać potrzeby, osiągając zysk"[4]. Zauważ, że nie precyzuje, że potrzeby zaspokaja tylko produkt lub usługa — może to być na przykład sam sposób sprzedaży czy obsługi klienta. Zysk także nie jest definiowany jako wartość pieniężna — może to być na przykład osiągnięcie konkretnego celu, jak to ma miejsce chociażby w przypadku wielu fundacji czy stowarzyszeń.

Włącz więc elastyczność w myśleniu, nie koncentruj się na tym, co do tej pory było dla Ciebie oczywiste. Być może doświadczenie Twojego klienta można poprawić w różnych obszarach. Pamiętaj, że bez względu na to, czy Twoja firma lub organizacja sprzedaje coś, co jest namacalne, czy wirtualne, czy jest na początku swojej drogi i walczysz o jej stabilizację, czy dotąd radziła sobie nieźle, zapewnienie sobie przewagi rynkowej dzięki dbaniu o wyjątkowe doświadczenia Twoich klientów wyjdzie Ci na dobre. W tym chcę

3 Dla uproszczenia w książce posługuję się najczęściej terminami „klient", „konsument", „ścieżka zakupowa", ale pamiętaj, że jeśli projektujesz doświadczenia dla organizacji pozarządowej, jednostki administracyjnej czy innego podmiotu, zmieni się jedynie terminologia, a sam proces pozostanie taki sam. Nie zrażaj się więc, projektowanie doświadczeń dotyczy w równym stopniu wszystkich ludzi, bez względu na formę podmiotu i sposób nazwania Twojej grupy docelowej.

4 P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2014, s. 5.

Kup książkę Poleć książkę

pomóc, oddając w Twoje ręce prosty i praktyczny (doświadczeni marketingowcy powinni być zaznajomieni z większością zawartych tu informacji) **przewodnik projektowania pozytywnych doświadczeń klientów**, który bez zbędnych i utrudniających pracę działań pozwoli Ci na samodzielne przeprowadzenie tego procesu.

JAK KORZYSTAĆ Z TEJ KSIĄŻKI?

Nie jestem zwolenniczką bezrefleksyjnego wzorowania się na doświadczeniach sławnych ludzi sukcesu, w sensie powielania ich zachowań, szczególnie na podstawie biografii czy wywiadów. Po pierwsze, nigdy nie wiemy, czy te materiały przedstawiają całą prawdę, bez koloryzowania i przekręcania faktów. Bo jak się okazuje — właściwie wszyscy kłamiemy, szczególnie jeśli ma to w zamierzeniu poprawić nasz wizerunek lub przynieść inne korzyści[5]. Po drugie, Twoja sytuacja i sytuacja osób, o których czytasz, może różnić się w istotnych kwestiach, możecie działać w różnych warunkach rynkowych, mieć różne możliwości, potencjał, inny typ klientów, mogą Was dotyczyć inne zagrożenia, wreszcie — możesz mieć po prostu mniej szczęścia. Krótko mówiąc, to, co zadziałało u Twojego guru, u Ciebie może się nie sprawdzić, jeśli nie dostosujesz działań do własnej, specyficznej sytuacji. Możesz więc jak najbardziej inspirować się sukcesami różnych ludzi — to bardzo dobry nawyk — ale mimo to powinieneś przemyśleć i zaplanować wszystko, co dotyczy Twojej marki: jej wizerunek, działania poprawiające doświadczenia klienta, ofertę w kontekście własnego potencjału i potrzeb Twoich klientów. Nie unikniesz więc planowania i budowania strategii. Nie ma prostych recept, a do clickbaitowych porad z serii „5 prostych sposobów na…" podchodź z dużą dozą sceptycyzmu.

5 O tym, czy i jak często kłamiemy, a także w jakich okolicznościach robimy to najczęściej, dowiesz się więcej z książki: D. Ariely, *Szczera prawda o nieuczciwości. Jak okłamujemy wszystkich, a zwłaszcza samych siebie*, Smak Słowa, Sopot 2017.

Kup książkę Poleć książkę

Na rynku istnieją już bardzo dobre opracowania dotyczące zagadnień, które poruszam w tej książce, czyli psychologii konsumenta, projektowania wrażeń czy metodyki Design Thinking. Zauważyłam jednak, że większość z nich okazuje się dosyć trudna w odbiorze dla osób, które nie mają zbyt szerokiej wiedzy marketingowej, nie mówiąc już o tym, że zastosowanie zawartych w nich wskazówek podczas samodzielnej pracy jest dużym wyzwaniem logistycznym. Nie znalazłam także opracowania, które łączyłoby te zagadnienia w spójną, praktyczną całość. Moim zamiarem jest więc pomóc właśnie tym przedsiębiorcom, którzy dotąd większość działań planowali i wykonywali głównie intuicyjnie, a chcieliby zacząć podchodzić do tego bardziej świadomie. Zależało mi, by ta książka była jak najbardziej praktyczna, by pokazywała cały proces krok po kroku, ze wskazówkami, jak te kroki przeprowadzić. Starałam się też ograniczyć do tych działań i narzędzi, które w projektowaniu doświadczeń są, szczególnie początkującym projektantom, najbardziej potrzebne. Kiedy poznasz reguły i opanujesz posługiwanie się narzędziami, jakie opisuję, bez przeszkód możesz pogłębiać wiedzę. Wyznaję jednak zasadę, że niepotrzebne komplikowanie tematu tylko zniechęca tych, dla których jest on czymś nowym.

Nie można jednak projektować pozytywnych doświadczeń klientów bez podstawowej wiedzy o zachowaniach tych klientów, ich potrzebach czy mechanizmach podejmowania decyzji, bez wiedzy, czego ludzie oczekują, a także bez świadomości tego, jak konstruować skuteczne komunikaty, projektować wartościowe usługi i atrakcyjne produkty. W moim odczuciu publikacje marketingowe (książki, artykuły itp.), które nie łączą teorii i praktyki, ostatecznie trudno wykorzystać, ponieważ:

- zawierają tylko teorię (w naszym przypadku głównie z zakresu psychologii konsumenta i neuropsychologii), przez co nie

Kup książkę Poleć książkę

wskazują, w jaki sposób posłużyć się nią w praktyce, informacje najczęściej pozostają więc niewykorzystane;
- zawierają tylko informacje praktyczne dotyczące przeprowadzenia procesów (np. projektowania usług) lub wykorzystania narzędzi, a pomijają zupełnie kwestie badania motywacji i potrzeb oraz konstrukcji skutecznego przekazu, przez co tworzone rozwiązania bywają nieskuteczne, nie przemawiają do odbiorców.

Dlatego w tej książce postanowiłam połączyć teorię z praktyką.

Pierwsza część książki jest częścią teoretyczną. Wprowadzi Cię ona w najważniejsze, według mnie, zagadnienia. A ponieważ temat jest bardzo obszerny, podpowie, gdzie pogłębiać tę wiedzę, jeśli poczujesz taką potrzebę. Otrzymasz sporo informacji z dziedziny psychologii i neurobiologii, będzie też kilka słów o budowaniu wizerunku marki, bo jak już wspomniałam, to integralna część projektowania doświadczeń. Pokażę Ci, jak klienci postrzegają proces zakupowy, w jaki sposób i na jakiej podstawie podejmują decyzje. Dowiesz się, jak określić ich potrzeby i jak zaplanować zaspokajanie tych potrzeb tak, by chcieli z Tobą zostać na dłużej. Uwierz, że są to informacje, które wykorzystasz w praktyce podczas projektowania doświadczeń klientów, a następnie podczas zarzadzania tymi doświadczeniami, czyli w całym procesie Customer Experience Management. Treść tej części uzupełniłam przykładami obrazującymi omawiane tematy, by łatwiej było Ci odnieść teorię do praktyki. Pod koniec każdego z rozdziałów teoretycznych znajdziesz krótkie podsumowanie, pomagające utrwalić najważniejsze informacje.

Druga część książki jest częścią praktyczną, opartą na metodyce Design Thinking i pokazującą narzędzia umożliwiające projektowanie doświadczeń w uporządkowany sposób. Tu krok po kroku nauczysz się projektować interakcję z klientem, mając na uwadze

Kup książkę Poleć książkę

jego pozytywne doświadczenie na każdym etapie kontaktu z marką. Dowiesz się, jak zaplanować ścieżkę zakupową klienta tak, by chciał nią podążać. Nauczysz się planować działania komunikacyjne, marketingowe, ale też te związane ze sprzedażą czy obsługą klienta tak, aby były adekwatne do jego aktualnych potrzeb. Połączysz to, co wypracowałeś, w jeden spójny plan działania, który można wdrożyć. Oczywiście cały proces opisuję w sposób ogólny, tak by można było go wykorzystać do projektowania doświadczeń w każdej organizacji i w każdej branży. Do Ciebie należy dostosowanie konkretnych działań do swoich potrzeb.

Na koniec chciałabym dodać jeszcze słowo wyjaśnienia. W tej książce, zwracając się do Ciebie, Czytelniku, używam formy męskiej. Postanowiłam o tym wspomnieć, bo mimo moich najszczerszych chęci nie udało mi się inaczej skonstruować naturalnie brzmiącej treści. Zapewniam jednak, że kieruję tę książkę w takim samym stopniu do mężczyzn i kobiet, i nie chciałabym, by ktokolwiek poczuł się pominięty. Mam nadzieję, że spotka się to ze zrozumieniem z Twojej strony.

Miłej lektury!

Kup książkę Poleć książkę

Wstęp

Niedaleko japońskiej wyspy Kiusiu, w cieśninie Bungo, od dziesiątek lat rybacy poławiają małą szaroróżową makrelę zwaną seki saba. Niemal do końca lat osiemdziesiątych seki saba była niepozorną, tanią rybą dla biedaków. Było jej bardzo dużo i szybko się psuła. Wydawałoby się, że trudno opierać swoją przyszłość na sprzedaży takiego produktu. I tak też było — dla rybaków nie był to intratny interes. Aż do roku 1988, kiedy właściwie z dnia na dzień cena seki saba poszybowała w górę o 600 procent. Jak to możliwe? To proste, **stworzono z niej markę i zadbano o wyjątkowe doświadczenia klientów** na każdym etapie kontaktu z nią.

Najpierw rząd japoński wydał dla seki saba oficjalny certyfikat, potwierdzający jej wysoką jakość i doskonały smak. Następnie zarząd spółdzielni rybackiej Saganoseki wyznaczył wiele zasad dotyczących kwalifikacji ryby jako autentycznej seki saba. Po pierwsze, ściśle związano ją z regionem Saganoseki, z którego pochodzi. Po drugie, zakazano połowu tradycyjnego, z użyciem sieci, by nie uszkadzać i nie siniaczyć ryb — dozwolony został wyłącznie połów na wędkę. Z samego zabijania ryby także uczyniono rytuał. Wykorzystano lokalną technikę ikejime, polegającą na umiejętnym nakłuciu blisko skrzeli i ogona tak, by wypłynęła cała krew. Co więcej, do sprzedaży trafiać miały wyłącznie najlepsze, starannie wyselekcjonowane egzemplarze. Zadbano oczywiście także o wyjątkowość sposobu podania tej ryby, dostępnej od teraz w najlepszych restauracjach. Efekt? Podczas gdy inne, bardzo podobne gatunki ryb nadal cieszyły się średnim zainteresowaniem, po seki saba niezmiennie pozostawały na targach puste kosze. I tak jest do dziś, ta ryba nadal uważana jest za przysmak[1].

1 M. Lindstrom, *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Znak, Kraków 2009, s. 182–183.

Kup książkę Poleć książkę

RYSUNEK W.1. Seki saba — sposób podania

Źródło: Shutterstock

Dlaczego opowiadam Ci we wstępie tę historię? Aby pokazać, że wyjątkowe jest to, co za wyjątkowe uznajemy, a niekoniecznie to, co rzeczywiście jest wyjątkowe. A co uznajemy za wyjątkowe? To jest dużo bardziej skomplikowane pytanie, ponieważ tu się różnimy. Wpływa też na to wiele czynników zewnętrznych. To, co jest wyjątkowe dla mnie, niekoniecznie będzie takie dla Ciebie i odwrotnie. Ale możesz się dowiedzieć, co wyjątkowego możesz dać swoim klientom, czego oni oczekują, nawet jeśli wydaje Ci się teraz, że Twoja oferta nie wyróżnia się niczym szczególnym, że jest podobna do oferty konkurencji. Warunkiem sukcesu jest bardzo dobre poznanie potrzeb Twoich klientów i ich motywacji, do czego ma przygotować Cię ta lektura i... empatia. Liczę, że tę cechę chcesz rozwijać, ponieważ jest niezbędna, jeśli chcesz projektować pozytywne doświadczenia swoich klientów i dbać o nie.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA Helion

Jeśli tak się składa, że jesteś marketingowym geniuszem, a dodatkowo bardzo empatyczną osobą, to prawdopodobnie nie potrzebujesz tej książki. Nie dziwi Cię, że decyzje zakupowe podejmujemy emocjonalnie, a racjonalne argumenty mają tylko pozwolić nam jako klientom widzieć siebie w dobrym świetle. Wiesz, że najmniejsze niezadowolenie klienta podczas kontaktu z marką może zniszczyć wcześniejsze pozytywne doświadczenia. Wykorzystujesz tę wiedzę w praktyce i nie dopuszczasz do katastrofy.

Takich osób jest jednak niewiele. Większość z nas potrzebuje wskazówek i narzędzi, by móc w pełni świadomie zaprojektować pozytywne doświadczenie swoich klientów na każdym etapie ich kontaktu z marką. Dobra wiadomość: ta książka zawiera te informacje. Zła: by skutecznie je wykorzystać, trzeba będzie zainwestować czas i energię, przeprowadzając cały proces projektowania. I jeszcze jedna dobra wiadomość (nie możemy zakończyć na złej – zgadnij dlaczego): projektowanie doświadczeń to naprawdę świetna zabawa. **Jeśli więc chcesz zrozumieć lepiej, co leży u podstaw doświadczeń Twoich klientów i uporządkować te procesy w swojej firmie – kup tę książkę!**

Katarzyna Wojciechowska — absolwentka studiów podyplomowych na kierunku strategiczna komunikacja marki na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Prowadzi badania i przygotowuje analizy marketingowe dla klientów agencji, by na podstawie tych analiz zbudować strategie komunikacji marek. Prowadzi również szkolenia i warsztaty ze strategii komunikacji, customer journey i customer experience management, między innymi na kierunku marketing internetowy na krakowskiej AGH. W pracy wykorzystuje przede wszystkim wiedzę z zakresu marketingu i psychologii, obecnych i prognozowanych trendów rynkowych.

Patroni medialni: sprawny.marketing, AS SPRZEDAŻY, NOWA SPRZEDAŻ

onepress

Księgarnia internetowa: http://onepress.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny na: ebookpoint
ebook ePUB, ebook PDF, ebook MOBI

ISBN 978-83-283-4800-4
9 788328 348004

Cena: 69,00 zł