

O'REILLY®

Wydanie II

Mapowanie wrażeń

Kreowanie wartości przy pomocy ścieżek klienta,
schematów usług i diagramów



Helion

James Kalbach

Tytuł oryginału: Mapping Experiences: A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints, and Diagrams, 2nd Edition

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski, Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-283-8572-6

© 2022 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of Mapping Experiences 2E, ISBN 9781492076636 © 2021 James Kalbach.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/mapwr2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Moim rodzicom poświęcam

Spis treści

PRZEDMOWA	xv
---------------------	----

CZĘŚĆ 1. Wizualizacja wartości

ROZDZIAŁ 1. Wizualizacja wartości:	
synchronizacja „od zewnątrz”	3
Modelowanie wrażeń	4
Diagramy synchronizacji	5
Synchronizacja wieloelementowa	12
Skup się na harmonizowaniu	
na potrzeby uzyskania wartości	15
Korzyści płynące z tworzenia	
diagramów synchronizacji	19
Studium przypadku: zwalczanie ekstremizmu	
za pomocą diagramu synchronizacji	24
ROZDZIAŁ 2. Podstawy mapowania wrażeń klienta	31
Określ ramy dla procesu	32
Zidentyfikuj punkty styku	42
Studium przypadku: mapowanie interwencji	
konsumenta — tworzenie strategii	
na potrzeby gospodarki cyrkularnej	48

ROZDZIAŁ 3. Wrażenia pracownika:	
synchronizacja wewnątrz organizacji	57
Wrażenia pracownika	58
Mapowanie wrażeń pracownika	60
Zsynchronizuj CX z EX	64
Studium przypadku: synchronizacja	
CX i EX na potrzeby kreowania strategii	76
ROZDZIAŁ 4. Wizualizacja strategicznej wizji	81
Nowy sposób widzenia	82
Strategia mapowania	94
Studium przypadku: odkrywanie	
możliwości — łączenie diagramów modeli	
mentalnych z zadaniami do wykonania	109

ROZDZIAŁ 5. Inicjowanie: organizacja procesu mapowania	119
Rozpocznij nowy projekt	120
Określ kierunki	124
Mapa ścieżki klienta, mapa wrażeń czy schemat usługi — czym się różnią?	132
Określ zasoby	136
Podsumowanie: kiedy stosować każdą z opisanych technik?	139
ROZDZIAŁ 6. Badanie: kontakt z rzeczywistością	143
Przejrzyj istniejące źródła	144
Wywiady z członkami organizacji	148
Utwórz szkic diagramu	151
Wyjdź z badaniem poza organizację	153
Krótką instrukcją prowadzenia wywiadów	159
Przeprowadź analizę danych	161
Badania ilościowe	164
Studium przypadku: odstuchiwanie muzyki — badania użytkownika i tworzenie diagramów według Sonos	168
ROZDZIAŁ 7. Ilustrowanie: nadanie formy wizualnej	173
Rozplanuj układ diagramu	175
Dokonaj konsolidacji zawartości	178
Zaprojektuj wygląd informacji	182
Pokazywanie emocji	191

Oprogramowanie i narzędzia	194
Studium przypadku: mapowanie wrażeń z testów laboratoryjnych	199

ROZDZIAŁ 8. Warsztaty synchronizacji: znaleźć właściwy problem do rozwiązania	207
Wzbudzanie empatii	208
Origami biznesowe	210
Wyobrażenie	214
Ewaluacja	218
Studium przypadku: Presumptive Design pozwala zespołom uzgodnić, jakie problemy należy rozwiązać	223
Organizacja warsztatów synchronizacji	225
Studium przypadku: gra w mapowanie ścieżki klienta	231

ROZDZIAŁ 9. Wizualizacja przyszłych wrażeń: opracowanie właściwego rozwiązania.	237
Prowadzenie eksperymentów	238
Pomysły są przereklamowane	240
Projektowanie nowego wrażenia przy użyciu map	243
Staraj się dokonać transformacji klienta	247
Sprinty projektowe	256
Studium przypadku: szybkie mapowanie online oraz warsztaty z projektowania	258

CZĘŚĆ 3. Najważniejsze typy diagramów w szczegółach

ROZDZIAŁ 10. Schematy usług	265
Wizualizacja usług	266
Rozszerzenie schematu	270
Powiązane podejścia	273
Elementy składowe schematu usług	279
Studium przypadku: prowadzenie warsztatów z tworzenia praktycznych schematów usług	282
ROZDZIAŁ 11. Mapy ścieżki klienta	287
Mapy cyklu życia klienta	292
Modele pokrewne	296
Elementy mapy ścieżki klienta	299
Studium przypadku: mapowanie historii wartości — alternatywne podejście do map ścieżki klienta	303
ROZDZIAŁ 12. Mapy wrażeń	311
Hybrydowe mapy wrażeń	315
Modele powiązane	319
Elementy składowe map wrażeń	332
Studium przypadku: mapowanie ścieżki ofiary przemocy domowej	334

ROZDZIAŁ 13. Diagramy modelu mentalnego	339
Diagramy modelu mentalnego	341
Metody pokrewne	348
Elementy składowe diagramu modelu mentalnego	352
Studium przypadku: myśląca perspektywicznie spółka ubezpieczeniowa	354
ROZDZIAŁ 14. Modele ekosystemu	367
Mapy ekosystemu	368
Elementy składowe modeli ekosystemu	380
Studium przypadku: tworzenie mapy ekosystemu usługi od podstaw	382
Źródła	389

Wrażenia pracownika: synchronizacja wewnątrz organizacji

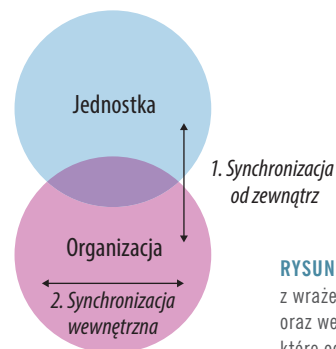
Nieopodal mojego poprzedniego domu w Hamburgu znajdowały się delikatesy z wysokiej klasy wędlinami i innymi produktami spożywczymi. Raz na jakiś czas wpadałem tam po artykuły, które trudno byłoby zdobyć gdziekolwiek indziej. Obsługa sklepu bywała jednak opryskliwa. Często czułem się spięty podczas rozmów z ekspedientami, którzy na przykład potrafili się zdenerwować, gdy dopytywałem się o różne rodzaje salami — zupełnie jakbym powinien był już wszystko o nich wiedzieć.

Moja żona pracowała niedaleko i dobrze się orientowała w okolicznych przedsiębiorstwach. Kiedy poruszyłem temat opryskliwej obsługi, żona od razu mi odparła: „Nic dziwnego. Właściciele mają tak samo. Nie są łatwi w obyciu”. Nic więc dziwnego, że rotacja pracowników była u nich duża.

Rzecz w tym, że wrażenia zapewniane klientom przez organizację często są odzwierciedleniem tego, jak funkcjonują same organizacje. Jeśli pracownicy są za kulisami traktowani źle, to jak można oczekiwać od nich zadowalającej obsługi klientów? Jeśli kierownictwo daje zły przykład w kontaktach z klientami, to dlaczego pracownicy mieliby zachowywać się inaczej?

Programista Melvin Conway zauważył, że rozwiązania oferowane przez organizację są odbiciem ich wewnętrznych struktur organizacyjnych. Spostrzeżenie to, zwane prawem Conwaya, zwraca uwagę na moc tkwiącą w projektowaniu procesów organizacyjnych: sposób, w jaki firma działa, istotnie wpływa na to, co produkuje.

Kiedy wrażenia klientów kreuje się „od zewnątrz”, opierają się one na synchronizacji wewnętrznej i poprzecznej. To dwuetapowy proces, co widać na rysunku 3.1. Organizacja musi w pierwszej kolejności ściśle dopasować się do jednostek, które obsługuje, a następnie dopasować zespoły nie tylko do wymogów idealnego wrażenia klienta, ale też do siebie nawzajem.



RYСУNEK 3.1. Istnieją dwa rodzaje synchronizacji: z wrażeniem, która następuje od zewnątrz, oraz wewnętrzna, pomiędzy zespołami, które odpowiadają za zapewnienie tego wrażenia

Ten rozdział jest omówieniem koncepcji synchronizacji wewnętrznej przez pryzmat wrażeń pracownika. W miarę tego, jak wrażenia klienta (ang. *customer experience* — CX) stają się coraz ważniejsze dla rozwoju biznesowego, wrażenia pracownika (ang. *employee experience* — EX) również okazują się nieodzowne dla odniesienia sukcesu. Innymi słowy, droga do orientacji na klienta prowadzi przez orientację na pracownika, co polega na zapewnieniu znakomitych wrażeń także i jemu. Te dwa czynniki — CX i EX — są ze sobą nierozzerwalnie związane. Mapowanie pozwala na zwiększenie dopasowania pomiędzy obydwoma tymi dziedzinami, pomagając tym samym w ich świadomej koordynacji.

Wrażenia pracownika

EX jest stosunkowo nową dziedziną, wykraczającą poza sprawną adaptację nowego pracownika, właściwe przygotowanie miejsca pracy i zapewnienie pracownikowi dodatkowych korzyści. Dotyczy ona czegoś więcej niż satysfakcji pracownika, a nawet jego zaangażowania.

EX uwzględnia sumę doświadczeń — myśli, działań i odczuć — jakie pracownik wynosi ze styczności z organizacją. Dotyczy tego, jak pracownicy rozumieją i internalizują sobie wizję oraz strategię organizacji, a także zachowań, jakie pracownicy przejawiają w toku pracy na rzecz spełnienia misji organizacji.

Dbanie o wrażenia pracowników zazębia się z innymi dziedzinami, takimi jak HR i people operations. EX jest pod wieloma względami rozwinięciem tych dziedzin i jest nowoczesnym sposobem zarządzania siłą roboczą w kontekście całokształtu wrażeń, lecz obejmuje szerszy zakres niż HR.

Koncepcja EX ponadto nakłada się częściowo na kwestię kultury firmowej, choć jedno od drugiego dzieli ważne różnice. Kultura to

niewystawione przekonania i podejścia grupy ludzi oraz ich zbiorowe założenia dotyczące tego, jaki jest świat. EX odnosi się do tego, jak pracownicy żyją ową kulturą.

Podsumowując, EX jasno zakłada, że pracownicy mogą zmienić pracę. Choć w praktyce wielu z nich może być przywiązanych do swoich stanowisk i nie może po prostu odejść, EX przyjmuje istnienie wolnego wyboru. Innymi słowy, pracownicy z zadowoleniem pracujący dla firmy (tj. za pensję i dodatkowe świadczenia) nie wystarczają. Prawdziwie światła organizacja dąży także do wytworzenia poczucia przynależności, tak aby ludzie *chcieli* działać na jej rzecz. EX nawiązuje do poczucia celu związanego z zatrudnieniem — celu, który jest równie ważnym bodźcem do pracy, jak samo wynagrodzenie (a być może nawet ważniejszym).

Na podstawie tego można wyłonić holistyczny zbiór czynników sprzyjających takim działaniom, w tym następujące:

- przestrzenie fizyczne i cyfrowe, w tym także narzędzia i sprzęt,
- wewnętrzne systemy, dyspozycje i wsparcie,
- elastyczność, autonomia i transparentność,
- poczucie bycia docenionym i poczucie sprawczości,
- trening i mentoring w pracy,
- rozwój osobisty i zawodowy,
- praca zespołowa i społeczne aspekty współpracy,
- obieg pracy i procesy,
- zaangażowanie w życie marki,
- różnorodność i inkluzywność,
- dobrostan zdrowotny i fizyczny,
- dobrostan emocjonalny i psychiczny.

Organizacje są pod tym względem zróżnicowane. Od Twojego punktu widzenia zależęć będzie odpowiednie sklasyfikowanie powyższych zagadnień w celu naświetlenia tego, co jest w danym punkcie najważniejsze dla organizacji. Start-up może na przykład kłaść większy nacisk na zaangażowanie w życie marki i obieg pracy niż wielka korporacja, która może z kolei skupiać się na szkoleniach i rozwoju zawodowym.

Jacob Morgan, autor książki *The Employee Experience Advantage*, przedstawia praktyczny sposób całościowego uchwycenia koncepcji EX. Dzieli on kluczowe aspekty związane z wrażeniami pracownika na trzy kategorie:

Środowisko kulturowe

To być może najważniejszy czynnik wpływający na wrażenia pracowników. Obejmuje on szereg aspektów: poczucie celu, postrzeganą wartość pracowników w organizacji, różnorodność i inkluzywność, sprawiedliwe traktowanie, wzrost i mentorstwo, dobre samopoczucie i wiele innych.

Środowisko techniczne

Składają się na nie oprogramowanie i sprzęt, z których korzystają pracownicy. Ich dostępność i jakość są istotne dla zapewnienia pracownikom znakomitych wrażeń, a także zsynchronizowania potrzeb pracowników z wymaganiami biznesowymi.

Środowisko fizyczne

Dotyczy ono miejsca, w którym zatrudnieni pracują, w tym biura oraz lokali pracy zdalnej. Elastyczność i bogaty wybór przestrzeni pracy są kluczowymi czynnikami decydującymi o środowisku fizycznym. Morgan zwraca uwagę, że chęć przyprawiania znajomych do miejsca pracy świadczy o dobrym środowisku.

Wrażenia pracowników odpowiadają temu, jak pracownicy żyją kulturą firmy.

Rzecz w tym, że EX jest zagadnieniem wielowymiarowym, uwzględniającym jednocześnie wiele czynników. Należy pamiętać, że EX nie jest miłym dodatkiem, lecz nieodzownym silnikiem rozwoju. W toku rygorystycznych badań Morgan wykazał, że organizacje kładące największy nacisk na EX:

- ponad 11-krotnie częściej pojawiały się na liście „Best Places to Work” Glassdoor;
- ponad 4-krotnie częściej pojawiały się na liście LinkedIn „Most InDemand Employers” prowadzonej dla Ameryki Północnej;
- 28-krotnie częściej trafiały na listę „Most Innovative Companies” „Fast Company”;
- 2-krotnie częściej pojawiały się na liście „World’s Most Innovative Companies” „Forbesa”;
- 2-krotnie częściej pojawiały się w American Customer Satisfaction Index.

Ponadto Morgan odkrył, że „organizacje nastawione na wrażenia uzyskiwały ponad 4-krotnie większy dochód i 2-krotnie większy przychód od średniej. Były także niemal o 25% mniejsze, co wskazuje na wysokie poziomy produktywności i innowacyjności”.

Nie jest to do końca nowość. Już w roku 1998 Joseph Pine II i James Gilmore wskazali, że wkroczyliśmy w nową erę „gospodarki wrażeń”^{*}. Świat rozwija się w kierunku usieciowionych przedsiębiorstw, w których tradycyjne hierarchie korporacyjne zostaną zastąpione samoorganizującymi się systemami, współpracującymi ze sobą za pośrednictwem platform cyfrowych.

Wynika z tego, że *sposób, w jaki* firma pracuje, jest równie ważny jak *to, co produkuje*. Obejmuje to wszystko od rekrutacji, przez wykresy organizacyjne, po współpracę i kulturę. W obliczu tylu czynników do uwzględnienia pojęcie wrażenia staje się siłą jednoczącą. Innymi słowy, rozpatrywanie wrażeń użytkownika bez brania pod uwagę wrażeń pracownika to zupełne zlekceważenie jednej ze stron równania.

Mapowanie wrażeń pracownika

Organizacje przywiązujące wagę do wrażeń pracowników nie mogą poprzestawać na obserwowaniu ich i raportowaniu o nich; muszą je też aktywnie kształtować. Podobnie jak z wszelkimi innymi wrażeniami, EX można mapować jako sekwencję interakcji odbywających się w czasie. Diagram EX jest kluczowym pierwszym krokiem na drodze do ułatwienia dialogu o przekładalnym na działania rezultacie.

Proces tworzenia mapy wrażeń pracownika przebiega tak samo jak tworzenie mapy na potrzeby wrażeń klienta. Możemy zastosować całość naszej wiedzy o tworzeniu diagramów wrażeń klienta i ludzi w ogóle, aby lepiej pojąć całokształt wrażeń pracownika.

Po określeniu składu osobowego zespołu zajmującego się mapowaniem zacznij działania od określenia punktu widzenia, zakresu i koncentracji. Określ, które wrażenia pracowników należy zmapować. Nie każdy będzie miał jednakowe wrażenia (wystarczy porównać przed-

stawiciela kierownictwa z szeregowym pracownikiem). Na początek wybierz punkt widzenia najbardziej adekwatny do problemu, który starasz się rozwiązać.

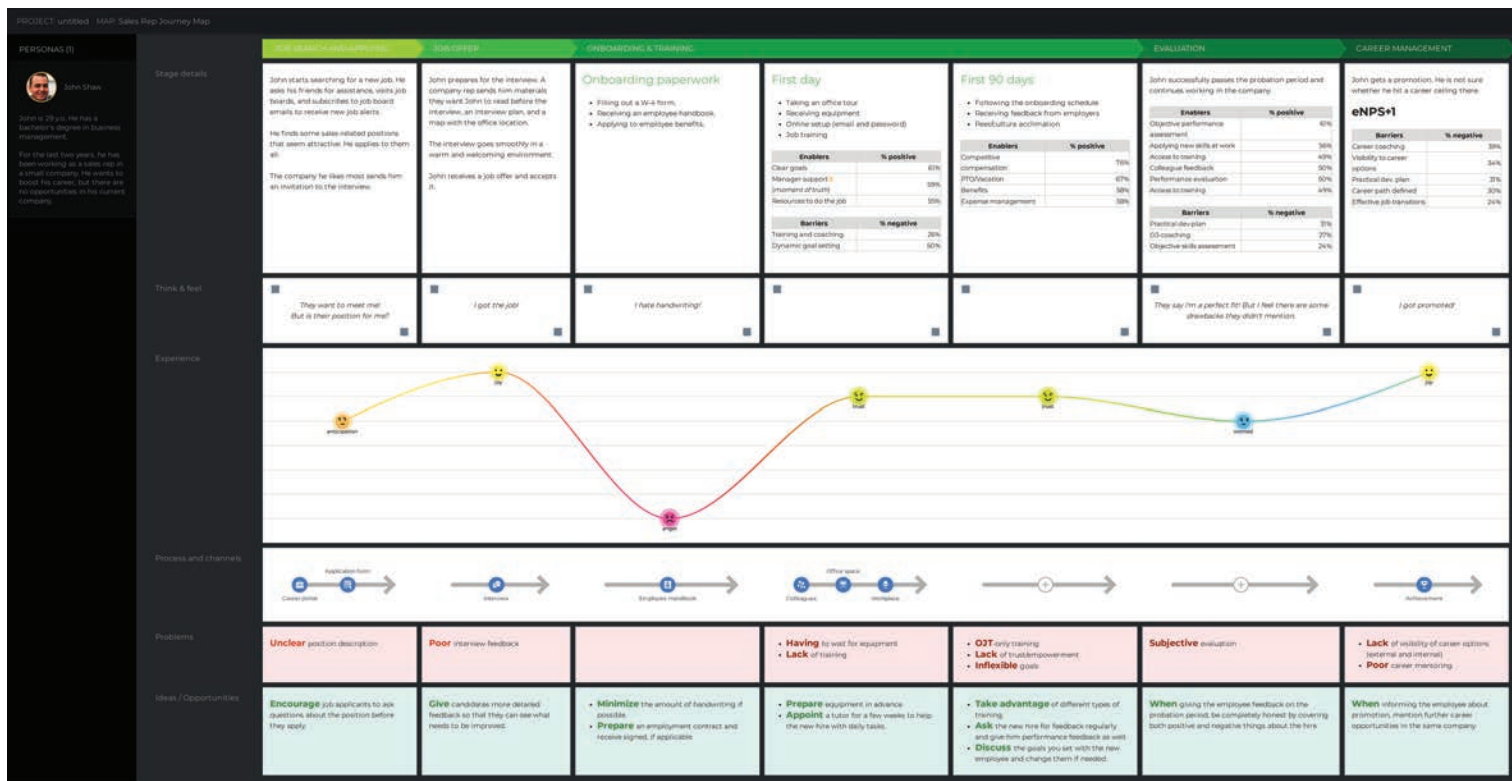
Samo określenie tego, czyje wrażenia mają być zmapowane, szybko może się jednak skomplikować. Warto na przykład rozważyć przykład freelancerów i dowiedzieć się, jak przystają do reszty organizacji pod względem własnych wrażeń. Choć kuszące może być wyłączenie zewnętrznych podwykonawców z zakresu mapy EX, w rzeczywistości mają oni wpływ na wrażenia pełnoetatowych pracowników. Wraz z rozwojem tzw. gospodarki fuch i coraz większą motywacją dla organizacji, by skalować swoje działania poprzez wykorzystanie usług freelancerów, zsynchronizowanie funkcjonowania tych ostatnich z resztą organizacji staje się nieodzowne.

Po wskazaniu, czyje wrażenia mają być zmapowane, określ zakres wrażeń. Mapa na rysunku 3.2 ukazuje przykładową mapę wrażeń pracownika, opracowaną w dostępnym online narzędziu do mapowania UXPressia. Pod względem formy jest niemal identyczna z mapą ścieżki użytkownika.

W tym przypadku zakres diagramu jest szeroki — od rekrutacji po rozwój zawodowy. Ten ogląd mógłby pomóc organizacji w określeniu priorytetowych aspektów całokształtu wrażeń, które warto byłoby w pierwszej kolejności ulepszyć. Na przykład odniesienie się do problemów podczas rekrutacji mogłoby wpłynąć na kolejne etapy. Z tego diagramu jasno też wynika, że adaptacja nowych pracowników jest słabym punktem w porównaniu z innymi fazami.

Można też przybliżyć widok i zmapować wybrany fragment, na przykład od początku poszukiwania pracy po zakończenie okresu próbnego. Na każdym etapie podróży można dodatkowo uszczegółowić widok i uchwycić detale związane z wrażeniem. Koniecznie określ właściwy poziom szczegółowości oraz zakres prac, aby odnieść się do kwestii najważniejszych dla Twojego zespołu.

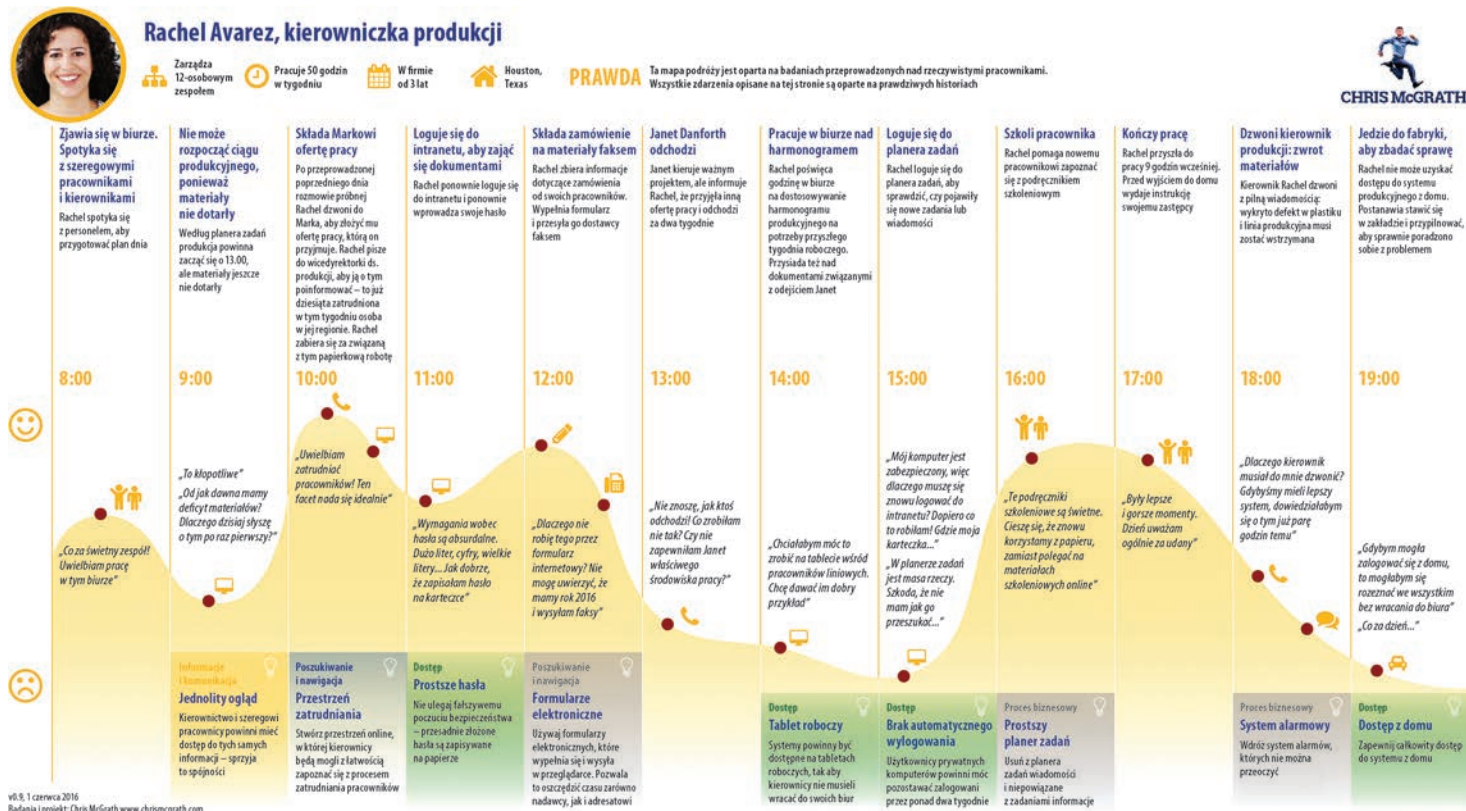
^{*} B. Joseph Pine II i James H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień 1998.



RYSunek 3.2. Całościowa mapa wrażeń przedstawia szeroko zakrojoną sekwencję punktów styku pracowników z organizacją, od poszukiwania pracy po zarządzanie swoją karierą

Chris McGrath na potrzeby swojej firmy Tangowork, zajmującej się doradztwem z zakresu transformacji cyfrowych, opracował mapę przedstawiającą dzień z życia pracownika. U góry diagramu na rysunku 3.3 widać obieg pracy pracownika w ciągu jednego dnia. W środku znajdują się typowe przemyślenia oraz emocjonalne wzloty i upadki. U dołu, na kolorowych polach, przedstawione są konkretne podejścia do rozwiązania bolączek pracownika.

Choć taki ogląd pojedynczego dnia może przynieść jedynie zlokalizowane, taktyczne rozwiązania, mapowanie na tym poziomie składa się na szerszy proces dbania o bardziej zadowalające wrażenia pracowników. Takie szczegółowe widoki mogą posłużyć za pośrednie etapy tworzenia całościowego oglądu wrażeń pracowników.



RYSUNEK 3.3. Mapa EX może przyjmować format prezentacji dnia z życia pracownika, zamiast naśladować standardowy format mapy podróży klienta

Wrażenia pracownika Mapa ścieżki

Imię i nazwisko:

Data:

Etapy		Odkrycie Zwrócenie uwagi na organizację i proces rekrutacji				Adaptacja Dołączenie do organizacji				Trening Zdobywanie wiedzy i umiejętności				Praca Wykonywanie zadań, komunikacja z innymi pracownikami i zespołami				Nagrody Wszystko związane z wynagrodzeniem, świadczeniami oraz sposobem ich pozyskiwania				Mobilność Rozwój zawodowy pracownika				Przerwy Chwile, w których osoba nie pracuje, ale pozostaje w relacji z pracodawcą				Wyjście Sposób, w jaki pracownik opuszcza organizację			
Punkty styku		...				...				...				...				...				...				...				...			
Krzywa emocji		...				...				...				...				...				...				...				...			
Potrzeby		...				...				...				...				...				...				...				...			
Spostrzeżenia		...				...				...				...				...				...				...				...			
Szanse		...				...				...				...				...				...				...				...			

XPLANE®

©2020 XPLANE | www.xplane.com

RYСУNEK 3.4. Konsultanci XPLANE w oparciu o standardowy szablon EX są w stanie spólnie zmapować różne wrażenia pracowników, wykorzystując ten sam format na potrzeby każdego diagramu

Rozważ też podejście, które przyjął Rafa Vivas, dyrektor kreatywny XPLANE, czołowej agencji doradczej z dziedziny wizualizacji biznesowych, widoczne na rysunku 3.4. U góry szablonu mapy wrażeń pracownika widnieją typowe etapy zatrudnienia, od odkrycia oferty pracy, przez adaptację, po właściwą pracę, nagrody i odejście z firmy. W wierszach poniżej znajdują się punkty styku z innymi pracownikami, narzędziami i systemami, projektowana krzywa odczuwanych emocji oraz potrzeby, a wreszcie spostrzeżenia i możliwości. Taka mapa jest odzwierciedleniem synchronizacji różnych aspektów zatrudnienia i wskazuje przekładalne na działania możliwości poprawy.

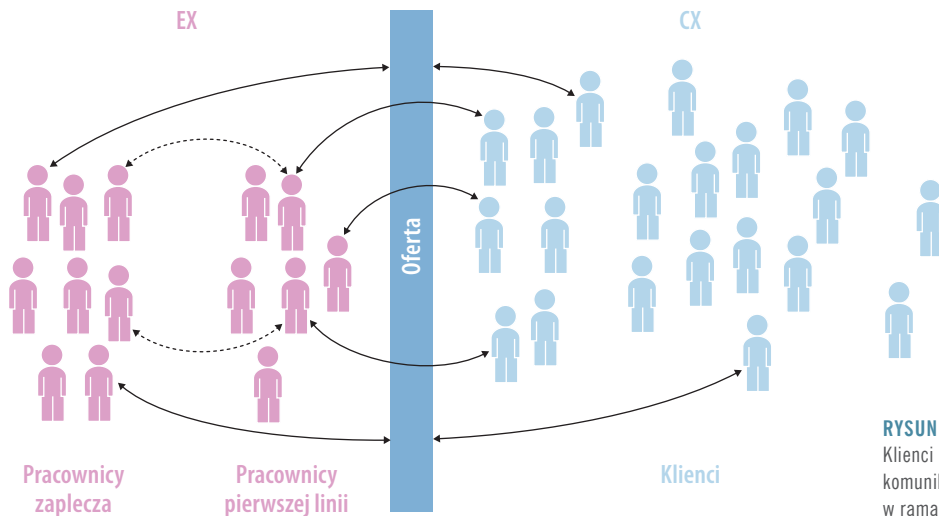
Po wskazaniu podstaw działań związanych z mapowaniem przeanalizuj wrażenia na podstawie danych uzyskanych od istniejących i potencjalnych pracowników. Wykonaj kroki opisane w rozdziale 6., a na koniec zilustruj wrażenie zgodnie z wytycznymi z rozdziału 7. Celem jest opowiedzenie historii, która w sposób jasny i dostępny ukazuje spostrzeżenia zebrane w toku badań.

Zsynchronizuj CX z EX

Lubię traktować relację pomiędzy klientami a pracownikami jako spójny ekosystem. To, w *jaki sposób* firmy dostarczają klientom wartość dodaną, jest obecnie równie ważne jak sama ich oferta. Kluczowe jest uznanie pracowników za punkty końcowe procesu kreowania wartości: ich wrażenia są równie istotne, jak wynikające z nich wrażenia klienta.

Pracownicy pierwszej linii, tacy jak handlowcy i specjaliści ds. obsługi, mogą mieć bezpośrednią styczność z klientami. Pracownicy zaplecza, którzy zajmują się wytwarzaniem produktu lub pracą w HR, też jednak odgrywają znaczącą rolę: mogą albo wspierać ludzi, którzy komunikują się z klientami, albo sami stykać się z klientami w ramach działalności przedsiębiorstwa. Każda należąca do organizacji osoba współtworzy ogół wrażeń.

Rysunek 3.5 przedstawia koncepcyjny model tego, jak wrażenia pracowników i klientów są ze sobą powiązane bezpośrednimi i pośrednimi zależnościami.



RYСУNEK 3.5. Traktuj CX i EX jako części jednego ekosystemu. Klienci i pracownicy są równoprawnymi punktami końcowymi, komunikującymi się bezpośrednio ze sobą lub pośrednio w ramach świadczenia oferty

Rzecz w tym, że firmy muszą koniecznie dbać o rozwój infrastruktury wspierającej wrażenia, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Aby mieć obsesję na punkcie klienta, trzeba też mieć ją na punkcie pracownika.

Denise Lee Yohn, ekspertka z dziedziny kierowania marką, wskazuje na istotne znaczenie tego rodzaju synchronizacji. Zwraca uwagę na to, że największym wyzwaniem stojącym na drodze do zorientowania firmy na klienta jest stworzenie struktury, która umożliwia postawienie klienta w centrum uwagi. Lee Yohn omawia kwestię CX przez pryzmat marki i wiąże EX z kulturą firmową. W książce Fusion posługuje się metaforą syntezy jądrowej:

Dwa jądra po fuzji stają się czymś zupełnie nowym. Tak samo ogromną moc może wyzwolić fuzja dwóch jąder organizacji: kultury — sposobu, w jaki ludzie się zachowują, i postaw oraz przekonań, którymi się kierują (tj. „tak to się u nas robi”) — i marki lub jej tożsamości, czyli jak postrzegają ją klienci oraz inni interesariusze.

Wrażenia klienta traktuje jako siłę marki w działaniu, a wrażenia pracownika jako siłę kultury firmowej w działaniu. Innymi słowy, o ile marka reprezentuje ogólną pozycję firmy na rynku, o tyle wrażenia klienta są odzwierciedleniem tego, jak ludzie firmę postrzegają w toku interakcji z nią. I podobnie: o ile na kulturę składają się postawy i przekonania panujące w firmie, o tyle wrażenia pracownika można potraktować jako oś czasu, przedstawiającą, w jaki sposób pracownicy przeżywają tę kulturę ze swojego punktu widzenia, kiedy pracują w firmie.

Aby mieć obsesję na punkcie klienta, trzeba też mieć ją na punkcie pracownika.

Wiele firm wiąże ze sobą CX i EX w sposób zalecany przez Lee Yohn. Southwest Airlines jasno to wskazało w swoim wpisie blogowym o własnej kulturze firmowej: „Szczęśliwi pracownicy = zadowoleni klienci = wzrost obrotów/zysków = szczęśliwi udziałowcy! Wierzmy, że dobrze traktowani Pracownicy dobrze traktują Klientów, a prowadzi to do większej aktywności biznesowej i wzrostu zysków, dzięki którym wszyscy są szczęśliwi”.

Seema Jain, moja współpracownica z MURAL, podjęła praktyczne kroki w celu zsynchronizowania CX z EX. Jej podejście jest proste: tworzy jedną mapę ukazującą wizualnie dostrój obu dziedzin.

Rysunek 3.6 przedstawia podstawowy szablon, z jakiego korzysta. U góry znajduje się zupełnie typowa mapa ścieżki klienta, oznaczona kolorem różowym. Poniżej widnieje oznaczona turkusowym przestrzeń na mapę wrażeń pracownika, która ma ukazywać główne elementy charakteryzujące CX (działania, postawy i punkty styku), aby zestawzić je z tymi aspektami EX, które decydują o wrażeniach (procesami, interakcjami zespołowymi, systemami i narzędziami, a także postawami i odczuciami pracowników).

W ramach warsztatów, w których uczestniczą różni interesariusze, Seema potrafi poprowadzić dyskusję o strategii dopasowywania działań pracowników tak, aby sprzyjały uzyskaniu pożądanych rezultatów w zakresie wrażeń klienta. Więcej na temat jej podejścia przeczytasz w studium przypadku pod koniec rozdziału, gdzie znajdziesz też przykład wypełnionego szablonu synchronizacji CX i EX.

Projektowanie holistycznych wrażeń pracownika nie jest łatwym zadaniem. Wiele kroków tego procesu wymaga zaangażowania i wytrwałości. Warto rozważyć takie kluczowe kwestie, jak tworzenie empatycznych zespołów, zarządzanie ścieżkami pracowników i organizowanie zespołów w oparciu o wrażenia. Te zagadnienia zostaną omówione w kolejnych punktach.

	1 Faza	2 Faza	3 Faza	4 Faza	5 Faza
WRAŻENIA KLIENTA	ZACHOWANIA KLIENTA Jakiego działania podjęł klient?				
	PUNKTY STYKU Jakimi kanałami klient do nas dociera?				
	POSTAWY I EMOCJE Jakich postaw lub emocji doświadczają tym doświadczeniem?				
WRAŻENIA PRACOWNIKA	PROCES WEWNĘTRZNY Jakich kroków podjęliście w organizacji, aby wesprzeć zachowania klientów?				
	ZESPOŁY I GRUPY Jaki zespół i grupy są zaangażowane w zapewnienie wrażeń?				
	SYSTEMY I NARZĘDZIA Jakich systemów i narzędzi używa się do zapewnienia wrażeń?				
	POSTAWY I EMOCJE Jakich postaw lub emocji doświadczają tym doświadczeniem?				

RYСУNEK 3.6. CX i EX można wizualnie zestawić przy użyciu prostego szablonu i z wykorzystaniem standardowych technik mapowania

Tworzenie empatycznych zespołów

Empatia wobec klientów pozwala wyruszyć w drogę, której celem jest zorientowanie organizacji na klienta. Sama empatia jednak nie wystarczy. Cały system kreacji wartości musi zapewniać przestrzeń dla współodczuwania, które przekłada się na zdolność do podejmowania działań, aby zapewnić klientowi idealne wrażenia.

Na przykład przyjrzenie się szerzej ścieżce pracownika — ciągnącej się od czasów, zanim pracownik dołączył do firmy, przez jego dalszy rozwój zawodowy — umożliwi zastanowienie się nad tym, jak pracownicy internalizują wrażenia klienta i zyskują poczucie, że są w stanie na nie wpłynąć. Rozważ poniższe podejścia do dawania pracownikom możliwości skoncentrowania się na kliencie w ramach własnej podróży pracownika:

Rekrutacja

Pozwól potencjalnym pracownikom zorientować się, czego mogą oczekiwać od Twojej organizacji, zanim jeszcze do niej dołączą. Wskaż na swoje zaangażowanie w zapewnianie klientom dobrych wrażeń już na samym starcie i poinformuj kandydatów, na jakich pracownikach Ci zależy. Z wyprzedzeniem zaprezentuj oczekiwane podejście do CX, aby mieć pewność, że zbierzesz właściwych ludzi. Pierwszy kontakt z Tobą — który ma miejsce już wtedy, kiedy kandydat trafia na ogłoszenie o pracy — jest elementem wrażeń pracownika, mogącym rozniecić w kandydacie obsesję na punkcie klienta.

Rozmowa próbna

Podczas rozmów kwalifikacyjnych pytaj potencjalnych pracowników o to, co sądzą o CX Twojej firmy. Możesz na przykład spytać o wrażenia, jakie wynieśli z pierwszej interakcji z marką firmy, lub o to, jak ulepszyliby wrażenia klienta. Dzięki temu możesz się zorientować, jak postrzegają CX w ogóle i jaki może mieć to wpływ na ich pracę.

Nabór

W ofercie pracy i innych dokumentach posługuj się językiem, który jasno wskazuje na zaangażowanie w zapewnianie klientom jak najlepszych wrażeń. Ugruntuj swoje stanowisko w sprawie CX i oczekiwania wobec pracowników. Wskaż, jakie będą ich obowiązki w odniesieniu do CX.

Adaptacja

Kiedy nowi pracownicy dołączają do firmy, pokaż im odpowiednio wcześniej, że będą mieli możliwość podejmowania działań w celu zapewnienia klientom idealnych wrażeń. Scott Berkun w książce *The Year Without Pants* opowiada o swoich pierwszych dniach w pracy u Automattic, twórców WordPressa. Każdy nowy pracownik tej firmy obsługuje zgłoszenia klientów po pomoc techniczną. W ten sposób nie tylko ma bezpośredni kontakt z klientami, ale też zapoznaje się z wewnętrznymi i zewnętrznymi systemami odpowiedzialnymi za zapewnienie klientowi pożądanych wrażeń.

Upodmiotowienie

Planuj programy, które będą otwierać wszystkich pracowników na spostrzeżenia klientów. Gigant w dziedzinie oprogramowania podatkowego Intuit uruchomił obejmujący całą firmę program typu „odwiedź mnie u mnie”, w ramach którego pracownicy udają się w teren i obserwują klientów w ich miejscach pracy. Innym przykładem jest sieć Hyatt Hotels, która zachęca pracowników do zachowywania się naturalnie i niekorzystania z gotowych skryptów w rozmowach z gośćmi hotelowymi. Zachęceni są do angażowania się w bardziej autentyczny i empatyczny dialog z klientami.

Rozwój zawodowy

Powiąz kryteria awansowania z wrażeniami klienta. Zachęty pieniężne zazwyczaj są w organizacjach wszechobecne i napędzają zachowania oraz działania ogólnie. Przykładem są kwartalne cele przychodowe, które kierują strategiami i działaniami kierownictwa. Rozważ zamiast tego, jak wykorzystać w charakterze motywacji zachęty związane z wrażeniami klienta. Jawnie nagradzaj ludzi za starania mające na celu zapewnienie lepszego CX przyznawaniem im premii i dawaniem możliwości rozwoju zawodowego.

Cały system kreacji wartości musi dawać przestrzeń na współczucie czy też zdolność do podejmowania działań na rzecz zapewnienia klientowi idealnych wrażeń.

Życie zgodnie z wartościami marki

Daj pracownikom możliwość samodzielnego doznawania wartości marki i jak najczęstszego utożsamiania się z klientami. Airbnb bezpośrednio wiąże wrażenia pracowników z tożsamością swojej marki w myśl hasła „znajdź miejsce dla siebie”. Elastyczny rozkład firmowych biur daje pracownikom możliwość poruszania się i pracowania przy różnych biurkach i z różnych miejsc. Firma wspiera też pracę zdalną, dzięki czemu ludzie z całego świata mogą ze sobą współpracować. Takie miejsce pracy — zarówno fizyczne, jak i wirtualne — pozwala pracownikom żyć zgodnie z tożsamością marki, ugruntowując tym samym pożądane wrażenia klienta.

Mapowanie oczywiście pomaga zyskać wgląd we wrażenia pracowników na różne sposoby. Oto trzy sposoby na wykorzystanie mapowania w celu zapewnienia pracownikom lepszych wrażeń:

1. *Opracowujcie wrażenia pracowników zespołowo.* Stworzenie mapy jest świetnym pierwszym krokiem w kierunku zapewnienia lepszych wrażeń pracownikom. Aby jednak kierownictwo i zespoły HR mogły wykorzystać spostrzeżenia uzyskane dzięki diagramowi, konieczne jest współdziałanie. Przeprowadź warsztaty, w ramach których wspólnie zapoznacie się z wrażeniami pracownika i ustalicie dalsze działania. Możesz skorzystać z licznych technik opisanych w rozdziale 8., aby przygotować i przeprowadzić takie warsztaty.
2. *Używaj map wrażeń przy wdrażaniu nowych pracowników.* Przeglądaj istniejące mapy wrażeń z pracownikami, kiedy wprowadzasz ich w życie firmy. Rozważ poświęcenie całego dnia lub więcej na omówienie klientów i ich wrażeń. Użyj mapy nie tylko do opisanie wrażeń klienta, ale także do przeprowadzenia nowych pracowników przez eksperymenty myślowe dotyczące tego, jaki wpływ wywierają na swoich stanowiskach na CX.

3. Uczyń mapowanie regularnym zajęciem, aby zorientować pracowników na klienta. Jak już wspominałem w innych miejscach, nie chodzi o samą mapę, tylko o mapowanie. Regularnie włączaj pracowników w proces tworzenia różnych map, na przykład raz na kwartał. Wspólnie analizujcie wrażenia klientów na potrzeby budowania zespołu i dbania o dobre wrażenia pracowników (rysunek 3.7).



RYСУNEK 3.7. Spraw, aby mapowanie było regularną aktywnością grupową, zapewniającą wciągające EX, które daje pracownikom wgląd we wrażenia klienta

Organizacja w oparciu o wrażenia

W artykule *Dysfunctional Products Come from Dysfunctional Organizations* kierownik ds. projektowania Jon Kolko wskazuje, że za niepowodzenie produktów odpowiada biurokracja, silosy funkcjonalne i kultura defensywnych zachowań. Podsumowuje to następująco:

Jeśli procesy, kultura i codzienne życie organizacji są chaotyczne lub ułomne, możemy oczekiwać, że klienci mierzą się z równie ułomnym produktem lub usługą (...). Byłem świadkiem tej prawidłowości w działaniu w odniesieniu do wielu produktów i firm. Istnieją oczywiście wyjątki, ale mówiąc ogólnie, wygląda na to, że słabe produkty wskazują na słabą synchronizację.

Zaleca różne aktywności — które można uznać za elementy wrażeń pracowników — mające na celu synchronizację zespołów, takie jak regularne zajęcia z budowania zespołu i warsztaty synchronizacyjne. Modele wizualne, takie jak mapy wrażeń, odgrywają według Kolko szczególnie ważną rolę. Co ważniejsze, *wspólne* tworzenie modeli docelowego wrażenia pozwala na wypracowanie jego spójnej, zrozumiałej dla wszystkich wizji.

Szkolenia i warsztaty jednak nie wystarczą. Mogą one jedynie powierzchownie rozwijać w organizacji mentalność ukierunkowania na wrażenia. Synchronizacja wewnętrzna zespołów na potrzeby zapewnienia klientowi idealnych wrażeń jest też kwestią strukturalną, wobec czego konieczne może być szeroko zakrojone zarządzanie zmianą.

W każdej firmie, która zatrudnia więcej niż garstkę pracowników, pojawiają się silosy. Myślenie o ścieżce pracownika wymaga wzniesienia się ponad ich bariery przy organizacji pracy. Synchronizacja działań różnych działów organizacji według wybranych aspektów ścieżki klienta może istotnie przyczynić się do wypracowania wrażeń

pracownika, które bezpośrednio sprzyjają wrażeniom klienta. To nie jest wyłącznie kwestia symboliczna: diagramy organizacji, które odzwierciedlają CX, wzmagają zaangażowanie w ukierunkowanie firmy na klienta.

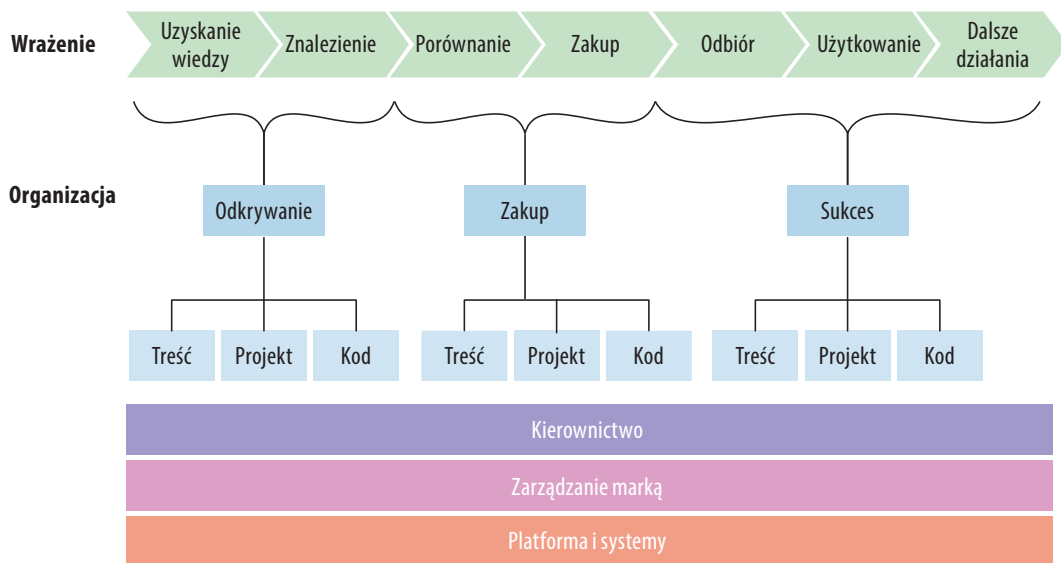
Nasuwa się zatem pytanie: kto właściwie odpowiada za wrażenia klienta danej organizacji? Ostatecznie odpowiedzialność spoczywa na całej firmie. Zespoły ds. wrażeń klienta mają za zadanie połączyć wszystkie kropki, ale nie zdejmować odpowiedzialności z innych. Ich praca polega na dawaniu każdemu przedstawicielowi organizacji możliwości zadbania o CX.

Jeśli zgadzamy się z tym, że „wszyscy odpowiadają za wrażenia klienta”, lub przynajmniej z tym, że „każdy ma wpływ na wrażenia klienta”, organizacja pracy jest kluczowa dla zapewnienia pożądanego rezultatu. Jeden z moich poprzednich klientów, pracujący dla usługodawcy e-handlowego, przedstawił się pewnego razu jako

członek zespołu ds. *odkrywania*. Wyjaśnił mi, że jego praca polega na pomaganiu ludziom w odkrywaniu oferowanych przez nich produktów niezależnie od kanału informacyjnego. Firma miała też zespoły odpowiedzialne za zakup i sukces. Innymi słowy, struktura organizacji była odbiciem ścieżki klienta, zamiast składać się z działów funkcyjnych lub bazować na podziałach technologicznych (rysunek 3.8).

Diagramy ścieżki klienta służą za podstawę takiej formy organizacji. Ujawniają model do naśladowania, który odzwierciedla doświadczenia jednostki, a tym samym służy za schemat konstrukcyjny organizacji. Pozwala to spojrzeć nieco inaczej na ofertę firmy, co z kolei sprzyja innowacyjności.

Co więcej, synchronizacja z wrażeniami klienta może także pokierować wyznaczaniem celów i ocenami pracy. Zespół może na przykład wykorzystać etapy ścieżki klienta do określenia miesięcznych lub kwartalnych celów i kluczowych rezultatów. Przy ocenie pracy można z kolei



RYСУNEK 3.8. Kieruj się wrażeniem klienta przy organizacji zespołu

uwzględniać docelowe rezultaty dla danej fazy, takie jak zwiększenie widoczności lub znajdawalności produktów oraz usług. Zasada organizująca ścieżkę klienta może przewijać się przez całość działalności organizacji.

Skoro wrażenia klienta mają znaczenie, musisz świadomie organizować pracę, aby możliwe było zadbanie o nie. Rozważmy przykład tego, jak USAA, dostawca usług finansowych i ubezpieczeń dla amerykańskich weteranów, organizuje swoją działalność wokół różnych „wrażeń”.

Zamiast skupiać się na możliwościach funkcjonalnych i usługach, tak jak robiono to wcześniej (np. na prowadzeniu rachunków, wydawaniu kart kredytowych, udzielaniu kredytów samochodowych i mieszkaniowych), firma zorientowała swoją działalność na człowieka. Obecnie pracownik odpowiedzialny za „bieżące wydatki” zajmuje się wrażeniami związanymi z rachunkiem bieżącym i kartami kredytowymi.

Innym przykładem jest duże wydawnictwo, dla którego kiedyś pracowałem, a które przyjęło podobne podejście. W tym celu najpierw wskazano cztery logiczne segmenty oferty, które wiązały się z wrażeniami, jakie firma chciała zapewnić, a następnie powołano zespoły obsługujące te obszary. Takie interdyscyplinarne zespoły nie były wprowadzane na całościowym diagramie organizacyjnym wydawnictwa, ale synchronizowały swoje działania na potrzeby zapewniania klientom pożądanych wrażeń. Mapowanie umożliwiło wstępne określenie struktury, która spotkała się z pozytywnym odzewem rynkowym i wspomogła wewnętrzną współpracę.

Zorganizowanie się wokół wrażeń ugruntowuje orientację na klienta na fundamentalnym poziomie. Nie jest to proste zadanie, ale firmy skupione na kliencie są w stanie dokonać tej zmiany, co ostatecznie umożliwia im wyprzedzenie konkurencji. Potraktowanie wrażeń jako fundamentu organizacji przekłada się na unikatowe wrażenia pracowników, wskazując wszystkim drogę do zapewnienia klientom lepszych wrażeń.

Zarządzanie ścieżkami pracowników

Jednorazowe zrywy nie wystarczą. Dbanie o dobre wrażenia klienta przez ulepszanie wrażeń pracowników jest przedsięwzięciem stałym. Zarządzanie ścieżką klienta musi się odbywać systematycznie, aby możliwe było uzyskanie wglądu w postępy działań i to, jak starania pracowników wymiennie wpływają na klientów.

Rodzaj mapowania prezentowany w tej książce z zasady skupia się na tworzeniu modeli jakościowych i wdrażaniu ich w zespołach. Celem jest rozbudzenie empatii i uzyskanie konsensusu w sprawie możliwości oraz dalszych działań. To kluczowy etap zarządzania całokształtem wrażeń klienta, lecz nie jest wystarczający, aby zachować rozpęd ku ich ulepszaniu.

Aktywne zarządzanie ścieżką przyjmuje bardziej dynamiczny ogłąd wrażeń i ożywia je w doświadczeniu pracownika. Celem jest monitorowanie podróży klienta przy użyciu gromadzonych na żywo danych i śledzenie rozwoju CX. Wymaga to znacznie więcej niż samego mapowania wrażeń, a mianowicie wykorzystania wskaźników, na przykład przy użyciu pulpitu z danymi.

Istnieje szereg narzędzi i rozwiązań, które umożliwiają włączenie danych zbieranych w czasie rzeczywistym do modelu ścieżki na potrzeby uzyskania wglądu w aktualne, rzeczywiste zachowanie klienta. Przykłady takich narzędzi to BryterCX firmy ClickFox, Kitewheel, SuiteCX, Tandem-Seven i Touchpoint Dashboard.

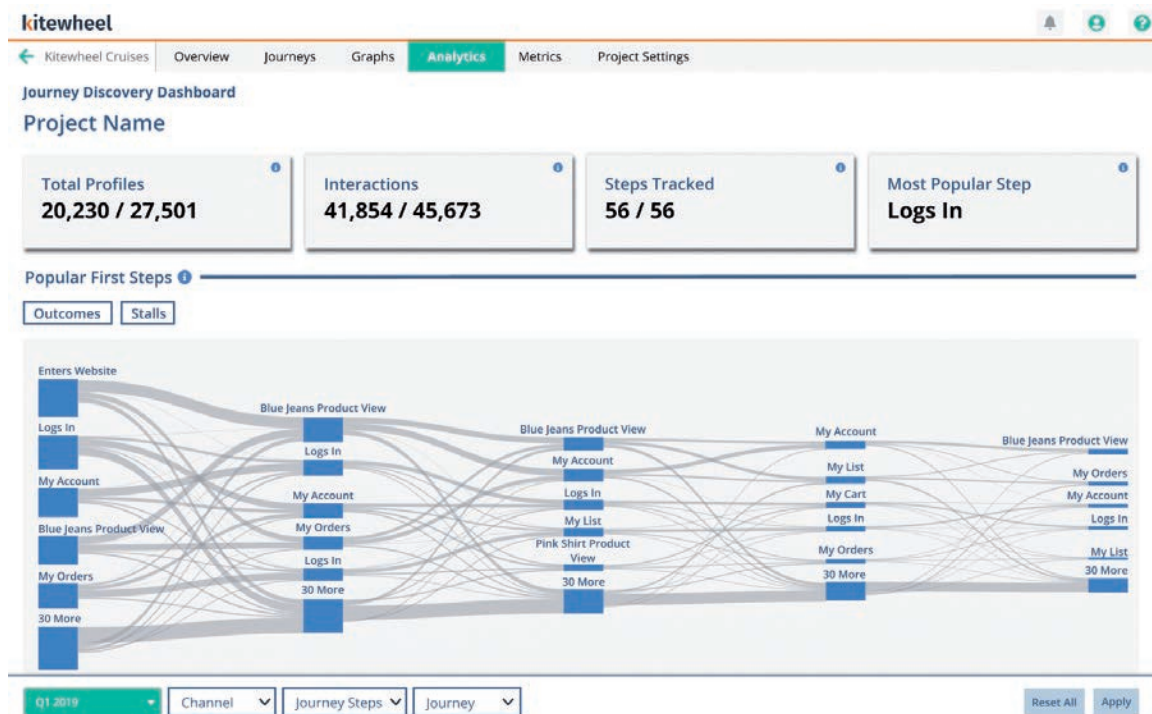
Te narzędzia często mają szeroki wybór funkcji, od modelowania ścieżek do zarządzania wrażeniami klientów i kształtowania ich w czasie. Wiele z nich wykorzystuje przypominające mapy wizualizacje, aby ułatwić zrozumienie danych analitycznych.

Na rysunku 3.9 widać przykładowy pulpit Kitewheel, który ukazuje ścieżki prowadzące przez serwis internetowy. Kluczowe wskaźniki znajdują się u góry, a pod nimi widnieją ścieżki przez poszczególne części witryny.

Zarządzanie ścieżką jest częścią szerszej dziedziny zarządzania wrażeniami klienta, która zakłada kontrolowane monitorowanie interakcji w każdym punkcie styku. Celem jest zapewnienie właściwego wrażenia we właściwym momencie. Analizy bywają niezwykle złożone i szczegółowe.

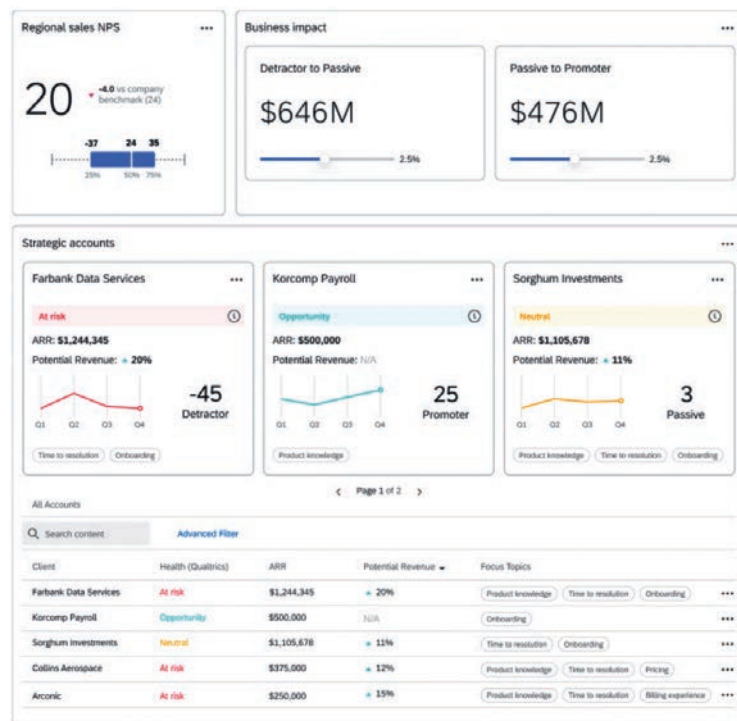
Pakiet narzędzi Qualtrics XM na przykład oferuje możliwości zarządzania ścieżką w czasie rzeczywistym. Rysunek 3.10 przedstawia jeden z widoków XM Suite, ukazujący raport o rzeczywistych wrażeniach klienta.

Jak można się domyślić, sztuczna inteligencja odgrywa coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu wrażeniami klienta. Ostatecznie umożliwi ona lepszą personalizację interakcji. Niezależnie jednak od zastosowanych technologii zarządzanie wrażeniami klienta zaczyna się od dogłębnego zrozumienia ścieżki klienta, a w większości przypadków jest ugruntowane w badaniach i podlega wizualizacji przy użyciu map ścieżek.



RYСУNEK 3.9. Przykład pulpitu zarządzania ścieżką klienta Kitewheel, na którym widnieją gromadzone na żywo dane i interakcje z klientami

Pamiętaj, że konieczne jest zebranie danych wejściowych z całej organizacji, aby uzyskać wgląd we wrażenia klienta na żywo. Za CX nie odpowiada jeden dział, a stałe zarządzanie ścieżką wymaga współpracy ponad barierami silosów.



RYСУNEK 3.10. Pakiet Qualtrics XM jest potężnym zbiorem narzędzi do prowadzenia pomiaru wrażeń użytkownika oraz wrażeń pracownika w czasie rzeczywistym

Instalacja programu do zarządzania ścieżką klienta jest przedsięwzięciem strategicznym, które wymaga poparcia ze strony zespołów z całej organizacji i zaangażowania kierownictwa. Monitorowanie ścieżek klienta w czasie odbywa się w pięciu krokach:

1. **Nakreśl kompleksową wizję wrażeń klienta.** Nie musi to być rozbudowana analiza. Dla prostoty ustal i wskaż główne filary tego, co Twoim zdaniem decyduje o doskonałych wrażeniach klienta Twojej firmy.
2. **Segmentuj ścieżki z wykorzystaniem person.** Nie każdy będzie wchodził w takie same interakcje z Twoją ofertą. Nowi klienci są inni od tych, których już pozyskano; nabywcy mogą nie być użytkownikami produktu; partnerzy mają inne wrażenia niż dostawcy; pełnoetatowi pracownicy różnią się od podwykonawców. Zdecyduj, które kategorie klientów chcesz monitorować.
3. **Wskaż kluczowe wskaźniki dotyczące wrażeń klienta.** Zdefiniowanie wskaźników biznesowych do pomiaru wrażeń nie jest proste. Możesz mieć do czynienia z zestawieniem ilościowych i jakościowych danych, które należy uwzględnić, lecz do których nie można przyłożyć jednej miary. Analiza danych ścieżki jest podejściem, które zakłada przyglądanie się zachowaniom klientów nie tylko w pojedynczych punktach styku, lecz na całych ścieżkach, którymi się poruszają, aby osiągnąć swoje cele i wykonać wybrane zadania.
4. **Połącz dane z różnych kanałów.** Do skutecznego prowadzenia analizy ścieżki potrzebna jest platforma technologiczna umożliwiająca agregację danych z wielu kanałów. Net Promoter Score (NPS), wyniki ankiet satysfakcji, wskaźniki wysiłku CES i wskaźniki użytkownika to zaledwie kilka przykładów danych wejściowych umożliwiających aktywne zarządzanie ścieżką. W niektórych konieczne może być wdrożenie nowych mechanizmów gromadzenia danych — na przykład nowe ankiety dla klientów.

5. *Działaj na rzecz stworzenia idealnej ścieżki klienta.* Wykorzystaj spostrzeżenia uzyskane dzięki monitorowaniu podróży klienta do wprowadzania ulepszeń i innowacji w zakresie wrażeń. Kontynuuj przetwarzanie danych i udoskonalać wrażenia w miarę wprowadzania zmian i poprawek. Zarządzanie ścieżką jest nieustającym przedsięwzięciem.

Zaprojektowanie systemu monitorowania w czasie rzeczywistym wrażeń, które klient wynosi ze styczności z istniejącym rozwiązaniem, jest bez wątpienia trudne i wiąże się z wieloma wyzwaniami oraz utrudnieniami. Do działania na większą skalę potrzebne są właściwe dane, właściwe zarządzanie i właściwy model operacyjny. Potrzebujesz także właściwych pracowników i właściwych wrażeń towarzyszących Twoim staraniom.

Kerry Bodine, liderka w dziedzinie wrażeń klienta i autorka, proponuje utworzenie nowej roli, która miałaby usprawnić rozwijanie CX za sprawą EX. Chodzi o rolę kierownika ścieżki, odpowiadającego za aktywne zarządzanie wrażeniami klienta w czasie*. Przyrównuje ją do roli kierownika produktu lub kogoś, kto dba o ofertę firmy. W tym przypadku ofertą są wrażenia. Kierownik ścieżki jest kimś, kto scala rozbieżne perspektywy obecne w organizacji, pomagając przeorientować firmę na wrażenia klienta.

Zarządzanie ścieżką jest i nauką, i sztuką, ale zostało wykazane, że ma istotny wpływ na zwrot z inwestycji. Zauważono korelację zarządzania CX ze wzrostem wyników finansowych. Czołowe firmy notowane na liście Forrester Customer Experience Index uzyskały wyższy wzrost cen akcji i wyższy zwrot od firm znajdujących się na końcu listy.

Wniosek jest jasny: aby firmy mogły wykorzystać tę przewagę konkurencyjną i dostrzec jej wartość, muszą zacząć „myśleć ścieżką”. W zarządzaniu ścieżką i projektowaniu jej całość jest czymś więcej od sumy swoich części. To nastawienie odnosi się do wrażeń pracownika zsynchronizowanych z wrażeniami klienta, którymi zarządza się z biegiem czasu. Skupianie się na CX bez planu optymalizacji EX to działanie na pół gwizdka.

Podsumowanie

Pojęcie EX dotyczy ogólnej relacji pomiędzy pracownikami a organizacją — sumy ich działań, myśli i odczuć w czasie. Nie wystarczy spełnić podstawowych wymogów wynagrodzenia i świadczeń; wspólnie organizacje muszą także zapewniać poczucie celu, aby ludzie decydowali się wносить w pracę coś od siebie.

Podobnie jak wrażenia klienta, wrażenia pracownika można mapować w celu lepszego ich zrozumienia. Wizualizacja EX pomaga organizacji wskazać kluczowe możliwości poprawy. Co istotniejsze, mapowanie pomaga firmie zsynchronizować CX z EX. Dobrze traktowani pracownicy dobrze traktują klientów, a firma się rozwija. O ile wrażenia klienta są przejawem marki w działaniu, wrażenia pracownika są przejawem kultury firmowej w działaniu.

Poza mapowaniem EX, żeby motywować zaangażowanych pracowników, organizacje mogą organizować się wokół wrażeń, tworząc zespoły, które synchronizują się z wrażeniami klienta. Zarządzanie ścieżkami w czasie i zapewnianie pracownikom regularnego wglądu w działania klienta staje się wówczas nieodzowne. Narzędzia i techniki zarządzania ścieżką pomagają zorientować całą organizację na klienta.

Ostatecznie wynika z tego, że trzeba mieć obsesję na punkcie potrzeb pracownika, żeby mieć ją też na punkcie klienta.

* Zob. raport Bodine *The State of Journey Managers, 2018*, dostępny pod adresem <https://kerrybodine.com/product/journey-manager-report>.

Literatura

Denise Lee Yohn, *Fusion*, Brealey, 2018.

Lee Yohn łączy dziesięciolecie doświadczeń w doradzaniu firmom w zakresie marki i kultury firmowej. Przedstawia przekonujące argumenty na rzecz połączenia tych dwóch elementów, jasno pokazując, jak dostrojenie CX i EX napędza przewagę konkurencyjną. Na jej stronie internetowej (<https://deniseleeyohn.com>) znajduje się szereg praktycznych narzędzi analitycznych i służących do tworzenia światowej klasy, scalonych firm.

Jacob Morgan, *The Employee Experience Advantage*, Wiley, 2017.

Ta książka wyróżnia się na tle licznych wydawnictw traktujących o wrażeniach pracownika. Jest dobrze ustrukturyzowana, przystępna i, co najważniejsze, solidna merytorycznie. Morgan przedstawia swoje szczegółowe wnioski z wieloletnich badań dotyczących korelacji EX z wynikami biznesowymi. Oferuje również praktyczne wskazówki, jak zapewnić pracownikowi idealne wrażenia.

B. Joseph Pine II i James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, 1999.

Ta przełomowa książka jest rozwinięciem opublikowanego w „Harvard Business Review” artykułu autorów Welcome to the Experience Economy. Przedstawiają oni w skali makro przejście od dawnej gospodarki rolniczej do przemysłowej, a następnie od gospodarki opartej na usługach do opartej na wrażeniach. Ta skrupulatnie napisana, pełna dowodów książka zapoczątkowała istotną zmianę, którą wciąż staramy się urzeczywistnić, w tym częściowo przez zrozumienie wrażeń za pomocą mapowania.

Simon David Clatworthy, *The Experience-Centric Organization*, O'Reilly, 2019.

Clatworthy rozróżnia orientację na klienta i orientację na wrażenia, przy czym ta druga jest bardziej holistyczna i uwzględnia wewnętrzną kulturę firmową. Clatworthy prezentuje pięciostopniową skalę dojrzałości organizacji skoncentrowanej na wrażeniach. Książka ta jest dopracowana w najdrobniejszych szczegółach i pełna rzetelnych informacji, ale zarazem przystępna i praktyczna.

Synchronizacja CX i EX na potrzeby kreowania strategii

Seema Jain

Mapa ścieżki klienta zaczyna się od pierwszego punktu styku i przez zakup prowadzi do długoterminowej relacji z branżą. Kiedy jednak skupiamy się na samych wrażeniach klienta, tracimy z oczu całą drugą stronę równania. Tradycyjne mapy ścieżki klienta nie pokazują nam tego, co znajduje się pod powierzchnią: licznych działań pracowników, które pozwalają zapewnić klientowi te wrażenia (rysunek 3.11).

Tworzenie solidnych i skutecznych map ścieżek wymaga interdyscyplinarnej współpracy, w tym również z klientami. Utrzymywanie komunikacji między rozproszonymi geograficznie zespołami i pracownikami jest często niemałym wyzwaniem, ale rok 2020 spowodował radykalne i mimowolne przestawienie się na interakcje cyfrowe — i to jeszcze zanim wybuchła pandemia koronawirusa.

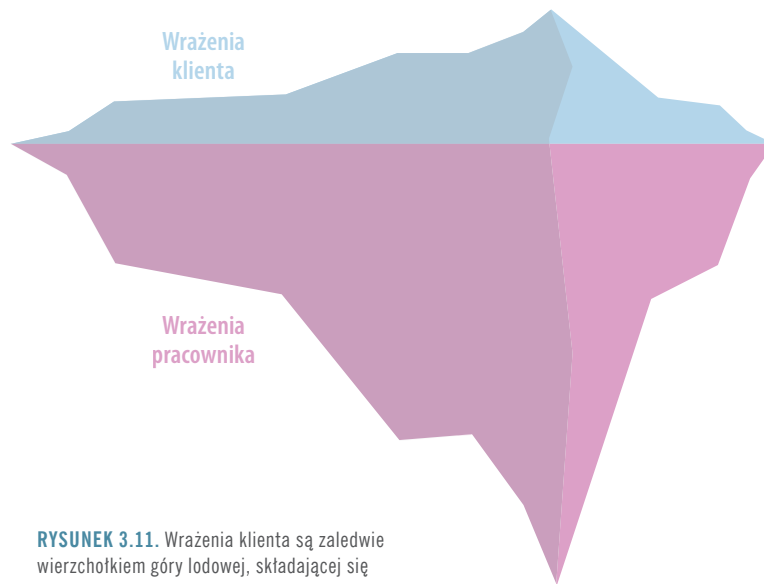
W MURAL udoskonaliśmy podejście polegające na synchronizowaniu wrażeń klienta z wrażeniami pracownika w celu odkrywania nowych możliwości działania. Proces ten składa się z czterech etapów:

1. Mapowanie ścieżki klienta.

W toku badań nad klientami zacznij od mapowania ich zachowania krok po kroku na przestrzeni całej ścieżki klienta. Przeanalizuj działania klienta, kluczowe interakcje i jakie postawy lub emocje przebyta droga u niego wywołuje. Zrozumienie emocji i otwarcie się na nie jest kluczem do projektowania wrażeń, które znajdują oddźwięk u klientów.

2. Mapowanie ścieżki pracownika.

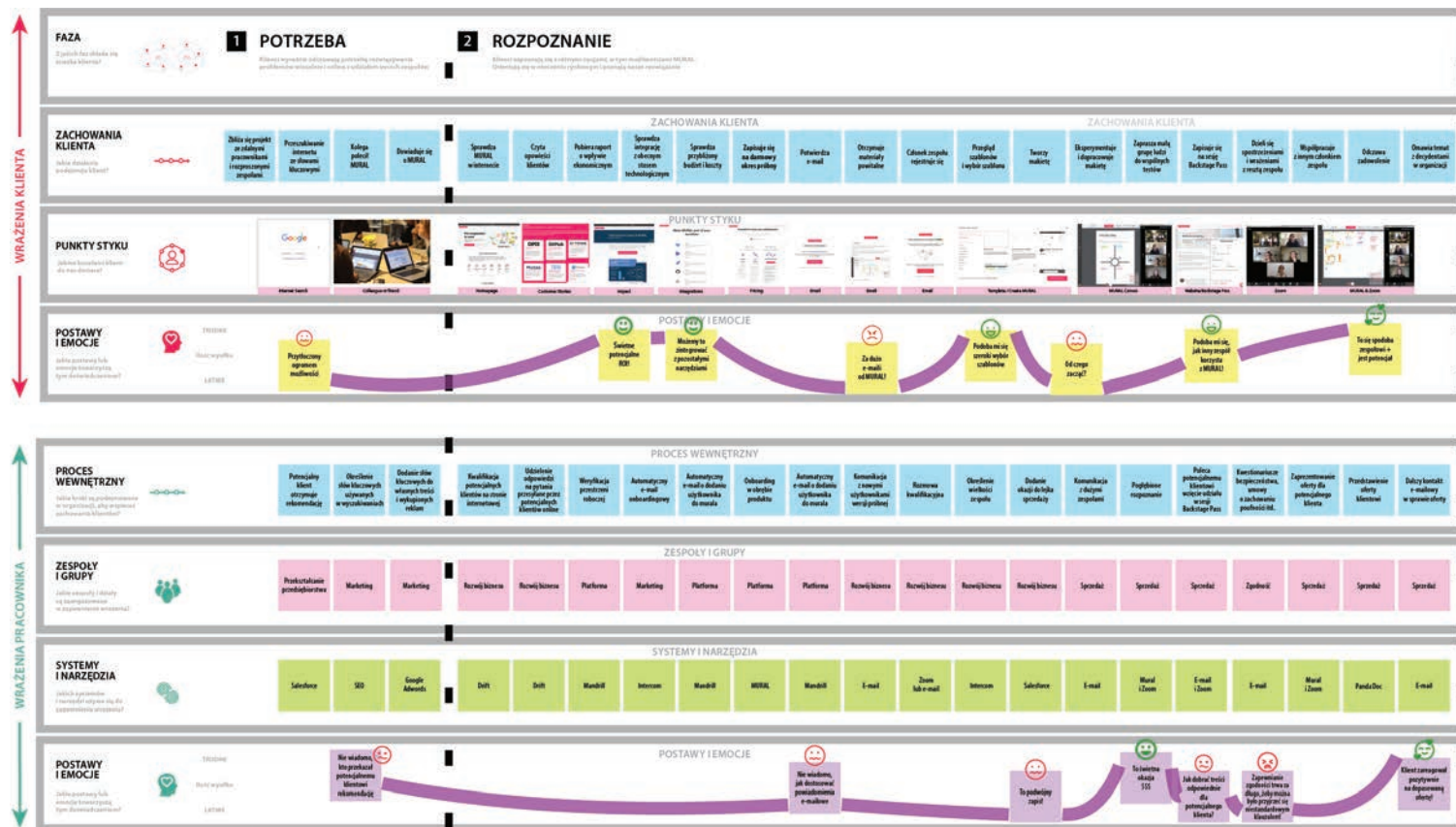
Aby uzupełnić mapę, wnikamy pod powierzchnię, chcąc zrozumieć ścieżkę pracownika. Ujawniamy wewnętrzne funkcjonowanie organizacji, w tym procesy biznesowe, systemy, narzędzia i interdyscyplinarne zespoły, które dbają o wrażenia klienta.



RYСУNEK 3.11. Wrażenia klienta są zaledwie wierzchołkiem góry lodowej, składającej się z działań pracowników, koniecznych, aby owe wrażenia zapewnić

Zaproszenie przedstawicieli wszystkich stykających się z klientem pionów do wzięcia udziału w pracach pozwala na opisanie codziennego życia pracowników i grup. Kiedy pracownicy są sfrustrowani lub muszą się uporać z jakimś problemem, klient często to odczuwa. Konieczne jest ujawnienie tych emocji, aby móc projektować wrażenia zachęcające zespoły i pojedynczych pracowników do dbania o zadowolenie, zaangażowanie i utrzymanie klientów.

Rysunek 3.12 jest wizualizacją synchronizacji CX z EX na pojedynczym diagramie. W tym przypadku skupiliśmy się na wrażeniach towarzyszących pierwszemu etapowi adaptacji pracownika MURAL.



RYСУNEK 3.12. Zestawienie CX i EX na pojedynczym diagramie umożliwia odkrycie możliwości ulepszenia obu rodzajów wrażeń

3. Ewaluacja mapy ścieżki.

Ewaluacja emocji klientów i pracowników pozwala na łatwe określenie, w których miejscach pojawiają się chwile prawdy — przełomowe momenty, które wywierają trwałe, pozytywne lub negatywne wrażenia na klientach i pracownikach. Daje to okazję, aby rozwiązać dany problem lub wykorzystać możliwość zwiększenia lojalności i poparcia dla firmy.

Wskazanie chwil prawdy umożliwia nam przeformułowanie problemu lub szansy w pytanie badawcze przy użyciu zwrotu „jak moglibyśmy” (JM). Pytania typu JM tworzą otwartą przestrzeń na nowe koncepcje i zachęcają nas do współpracy z innymi nad znajdowaniem odpowiedzi. Powstrzymują nas też od zbyt szybkiego przeskoczenia do jednego, wybranego rozwiązania, co zamykałoby nas na eksplorację i innowacyjność.

4. Priorytetyzacja.

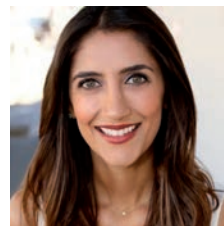
Na tym etapie naszych cyfrowych warsztatów mamy na ogół kilka pytań JM, które służą za odskocznice dla udanego generowania pomysłów. Możemy zawęzić zakres rozważań, prosząc uczestników o zagłosowanie na najbardziej interesujące pytanie JM, aby w ten sposób demokratycznie uzyskać konsensus co do punktu wyjścia.

Stosujemy to podejście na warsztatach strategicznych z udziałem klientów, aby określić, jak będziemy współpracować przez kolejnych parę lat. Jesteśmy w stanie wskazać kluczowe, wpływające na wrażenia pracowników dźwignie, które pozwalają na ulepszenie wrażeń klienta.

Podczas przeprowadzonych ostatnio warsztatów dla dużej firmy ubezpieczeniowej ten proces ujawnił kilka problemów ze ścieżką pracownika, związanych z zewnętrznym biurem obsługi klienta, które tworzyło negatywne chwile prawdy na ścieżce klienta. Rozbudowana mapa ścieżki CX i EX rzuciła nieco światła na te kwestie, co zaowocowało uzyskaniem potrzebnego poparcia i zaangażowania ze strony kierownictwa w utworzenie wewnątrzfirmowego działu, który obsługiwałby klientów w ważnych życiowych momentach. Ulepszenie EX, usprawnienie działalności operacyjnej w tym punkcie i zadbanie, aby wszystko przebiegało przyjemniej dla wszystkich zainteresowanych, pozwoliło na ulepszenie CX, co z kolei przełożyło się na wyższy wskaźnik utrzymania klientów.

Nasi klienci wypowiadali się o procesie następująco: „Nie wiedzieliśmy, jak wiele mamy do zrobienia w samej firmie. Wasze podejście pomogło nam odkryć jasny kierunek działania, pozwalający na uporanie się z najtrudniejszymi wyzwaniami związanymi z wrażeniami klienta”. Satysfakcja pracowników jest głównym wskaźnikiem jakości wrażeń klienta — mówiąc krótko, jeśli Twoi pracownicy są zadowoleni i zaangażowani w pracę, dostarczają lepszych wrażeń, co przekłada się wreszcie na bardziej zadowolonych klientów.

O autorce



Seema Jain jest doświadczoną liderką w dziedzinie projektowania i strategii, pasjonującą się tym, co dzieje się na styku myślenia projektowego i wyników biznesowych. Obecnie jest szefową działu projektowania rozwiązań w firmie MURAL, gdzie pomaga organizacjom na dużą skalę wdrażać wymierne, zorientowane na człowieka podejścia do projektowania poprzez zastosowanie efektywnych rozwiązań

z zakresu współpracy cyfrowej. Seema posiada certyfikację Design Thinking Practitioner uzyskaną od LUMA Institute i IBM.

Źródła diagramów i rysunków

Rysunek 3.2: Mapa wrażeń pracownika opracowana przez UXPressia (uxpressia.com), wykorzystano za zgodą.

Rysunek 3.3: Diagram wrażeń z jednego dnia z życia pracownika. Autor: Chris McGrath, Tangowork: Consultants for Digital Transformation (tangowork.com), wykorzystano za zgodą.

Rysunek 3.4: Mapa wrażeń pracownika oparta na szablonie opracowanym przez Rafę Vivasa, dyrektora kreatywnego XPLANE (xplane.com), wykorzystano za zgodą.

Rysunek 3.6: Szablon synchronizacji CX i EX. Autorka: Seema Jain, wykorzystano za zgodą.

Rysunek 3.7: Zdjęcie Martina Ramsina, współzałożyciela i prezesa CareerFoundry (careerfoundry.com), wykorzystano za zgodą.

Rysunek 3.9: Zrzut ekranu Kitewheel, wykonano na stronie kitewheel.com.

Rysunek 3.10: Zrzut ekranu Qualtrics XM, wykonano na stronie qualtrics.com.

Rysunek 3.12: Diagram synchronizacji CX i EX opracowany przez Seemę Jain i Emilię Åström z MURAL, wykorzystano za zgodą.

*Jest tylko jedna prawidłowa definicja
celu biznesowego: stworzyć klienta.*

— Peter Drucker
Praktyka zarządzania (1954)

W TYM ROZDZIALE:

- Nowy sposób widzenia
- Nowa definicja konkurencji, kreowanie wartości współdzielonej
- Nowe spojrzenie na zapewnianie wartości, otwarcie organizacji na innowacje
- Wizualizowanie strategii
- Studium przypadku: odkrywanie możliwości — łączenie diagramów modeli mentalnych z zadaniami do wykonania

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

Mapowanie wrażeń.

Czego zatem oczekują od Ciebie Twoi klienci?

Rozczarowany klient, który doświadczył negatywnych wrażeń podczas korzystania z produktu, następnym razem wybierze inną ofertę. To zrozumiała reakcja. Z punktu widzenia dostawcy produktu istotniejsze są przyczyny tych negatywnych wrażeń. Okazuje się, że problem ten często wymyka się świadomości osób odpowiedzialnych za produkt. Tymczasem uchwycenie wrażeń klientów za pomocą ich zarejestrowanych zachowań może się stać podstawą do zaplanowania i przeprowadzenia konkretnych zmian — takich, które pozwolą przy zachowaniu celów biznesowych spełnić oczekiwania klientów co do oferowanych produktów czy usług.

To kolejne, zaktualizowane i uzupełnione wydanie znakomitego przewodnika po mapowaniu wrażeń użytkownika. W praktyczny sposób pokazano tu szereg technik i narzędzi, dzięki którym można łatwo zwizualizować aktualne wrażenia klientów, by na tej bazie zaproponować udoskonalenia produktów. Zaprezentowano podstawy koncepcji mapowania i diagramów synchronizacji. Opisano, w jaki sposób przeprowadzić cały proces mapowania, co ułatwia zidentyfikowanie obecnych wrażeń użytkowników. Sporo miejsca poświęcono szczegółowemu omówieniu wybranych rodzajów diagramów, takich jak schemat usługi, mapa ścieżek klienta, mapa wrażeń czy mapa ekosystemu — relatywnie nowe narzędzie, które pozwala na wizualizację rozległych systemów elementów i łączących je zależności.

W tej książce między innymi:

- analiza bieżących zmian otoczenia biznesowego za pomocą technik mapowania
- diagramy dla potrzeb interakcji wielokanałowej
- facylitacja w mapowaniu
- użycie wyników mapowania do planowania rzeczywistych działań
- zastosowanie technik mapowania w projektach niekomercyjnych

James Kalbach jest uznanym ekspertem w dziedzinie projektowania wrażeń użytkowników i architektury informacji, zajmuje się również doradztwem strategicznym. Obecnie współpracuje z dużymi korporacjami, takimi jak eBay, Audi, Sony, Elsevier czy LexisNexis. Przez wiele lat był organizatorem konferencji European Information Architecture.

Helion helion.pl HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel. 32 230 98 63 helion@helion.pl	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i> SZKOLENIA AKADEMIA IT & BUSINESS HELIONSZKOLENIA.PL	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶ ISBN 978-83-283-8572-6 9 788328 385726	
INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU		Cena: 89,00 zł	