



Udoskonalanie komunikacji z klientami

Korzyści płynące ze strategii zarządzania opartej na modelu Total Experience

Kaspar Roos | Założyciel i dyrektor generalny | **Aspire**

George Parapadakis | Dyrektor ds. badań | **Aspire**

Grudzień 2023 r.

Publikacja sponsorowana przez firmę Canon



The Canon logo, consisting of the word 'Canon' in its characteristic red, bold, sans-serif typeface.

Streszczenie

„Wzmocnienie pozycji technologii konsumenckich sprawiło, że obsługa klienta znalazła się na czele strategicznych celów naszych klientów, przez co strategia Total Experience (TX) zyskała kluczowe znaczenie dla optymalizacji kompleksowej interakcji”.

Ralph de Geest,
Canon Holandia

Konsumenci w dobie rozprzestrzeniającej się technologii oferującej natychmiastowy dostęp do towarów i usług za pośrednictwem Internetu zyskali ogromną siłę nabywczą i pomogli uczynić obsługę klienta jednym z kluczowych celów strategicznych niemal każdej organizacji. Aby zapewnić kompleksowe i spójne doświadczenie na każdym etapie cyklu życia, wiele firm i instytucji pracuje obecnie nad zrozumieniem modelu **Total Experience (TX)**. Umożliwia to dokładną analizę wszystkich interakcji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy pracownikami a klientami lub szerzej – odbiorcami. W tym dokumencie przeanalizujemy wpływ strategii TX zarówno na firmę, jak i konsumentów, zbadamy potencjalne korzyści z jej wdrożenia i zwrócimy uwagę na niektóre kluczowe obszary, na których organizacje powinny skupić się podczas udoskonalania wewnętrznych narzędzi i procesów.

Wprowadzenie do strategii Total Experience (TX)

Firma Aspire definiuje zarządzanie komunikacją z klientami (CCM) jako skalowalny proces, polegający na realizowaniu opartej na danych, wielokanałowej komunikacji z klientami, a także zarządzanie nią. Rynek ten przechodził coraz bardziej radykalne metamorfozy, ponieważ oczekiwania konsumentów dotyczące natychmiastowego dostępu do odpowiednich, spersonalizowanych informacji sprawiły, że doświadczenie klienta (CX) zaczęło odgrywać coraz ważniejszą rolę w komunikacji biznesowej. W rezultacie priorytety w zakresie komunikacji przedsiębiorstwa przeniósł się z koncentracji na minimalizowaniu kosztów i ryzyka na wysiłki mające na celu zwiększenie wartości biznesowej poprzez poprawę w zakresie doświadczeń klienta. W efekcie na rynku doszło do przekształcenia modelu zarządzania komunikacją z klientami (CCM) w zarządzanie doświadczeniami klientów (CXM), czy też praktykę zarządzania wszystkimi interakcjami zachodzącymi między firmą a jej klientami, której wyraźnym celem jest



poprawa postrzegania tej firmy przez klientów. Aby spełnić obietnicę ewolucji z modelu CCM do CXM, firmy muszą odejść od wysyłania stałych wiadomości wynikających z obowiązków regulacyjnych na rzecz prowadzenia rozmów z klientami poprzez dwukierunkowe, wielokanałowe interakcje oparte na ich potrzebach i dostosowane do ich preferencji.

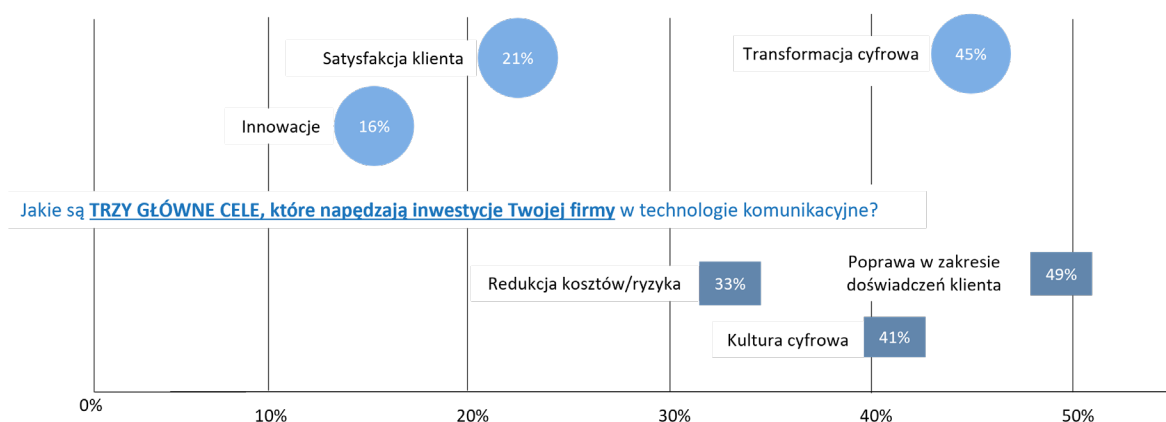
Mimo że ewolucja ta postępuje od co najmniej pierwszej dekady XXI wieku, gwałtowny wzrost popularności technologii cyfrowych, który nastąpił w 2020 r. i towarzyszące mu zakłócenia na rynku przyczyniły się do urzeczywistnienia obietnicy dotyczącej modelu CXM i sprawiły, że komunikacja z klientami stała się bardziej istotna dla ogólnego sukcesu organizacji niż kiedykolwiek wcześniej. Z drugiej strony zakłócenia te uwypukliły od dawna zaniedbywane obszary zarówno w zakresie technologii wykorzystywanych do komunikacji z klientem, jak i przepływu pracy, szczególnie w sytuacjach, gdy pracownicy pracują zdalnie i są fizycznie oddaleni od środków produkcji. Jak na ironię, zwiększone znaczenie komunikacji typu B2C sprawia, że rozwiązanie tych kwestii staje się jeszcze bardziej konieczne. Jak pokazano na poniższym wykresie, firmy w Europie (i na całym świecie) nadal koncentrują się na transformacji cyfrowej i poprawie w zakresie doświadczeń klienta.

„Organizacje skupiły się przede wszystkim na poprawie w zakresie doświadczeń klienta w każdym punkcie kontaktu, jednak starsze technologie nie są w stanie zapewnić im wszystkich możliwości związanych z transformacją cyfrową ani wspierać ich polityki dotyczącej pracy hybrydowej”.

Darren Rands,
Canon Europe

Rysunek 1: Transformacja cyfrowa i poprawa w zakresie CX to najważniejsze kwestie

Jakie są **3 NAJWAŻNIEJSZE** priorytety biznesowe Twojej organizacji na lata 2022–2024?



Jakie są **TRZY GŁÓWNE CELE**, które napędzają inwestycje Twojej firmy w technologie komunikacyjne?

N = 303 firmy z Europy

Źródło: Aspire, „Stan transformacji z modelu CCM do modelu CXM”, 2022 r.



Te dwie inicjatywy znajdują się na szczycie listy zarówno najważniejszych priorytetów w zakresie komunikacji korporacyjnej, jak i głównych celów napędzających inwestycje technologiczne. Ponadto wysiłki przedsiębiorstw na rzecz cyfrowej transformacji dotyczącej komunikacji i poprawy w zakresie doświadczeń klienta ze sobą nierozdzielnie związane. W pytaniu uzupełniającym dotyczącym głównych taktyk stosowanych w celu poprawy doświadczeń klientów związanych z komunikacją respondenci wybrali „przekierowanie klientów do kanałów cyfrowych”. Innymi słowy, organizacje mają nadzieję zwiększyć lojalność i poziom zadowolenia klientów, zapewniając najwyższej jakości interakcje w środowisku cyfrowym.

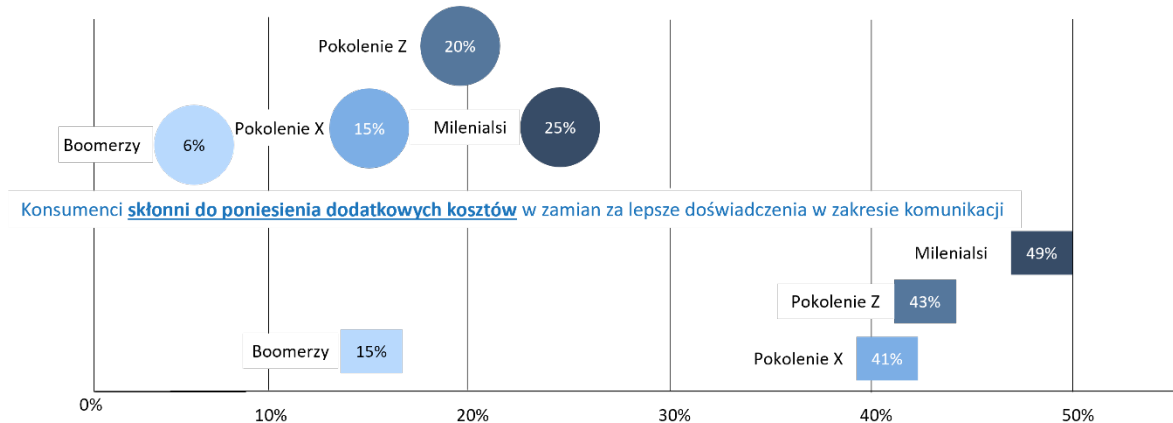
Niestety, chociaż nasze badania pokazują, że milenialsi i przedstawiciele pokolenia Z (konsumenci w wieku od 18 do 42 lat) we wszystkich przypadkach byli najbardziej skłonni do nawiązania interakcji cyfrowych będących następstwem ograniczeń związanych z dystansem społecznym wprowadzonych w 2020 r., te młodsze pokolenia były również najmniej zadowolone z tych interakcji i najrzadziej deklarowały, że planują kontynuować interakcję ze swoimi dostawcami poprzez kanały cyfrowe. Występująca u młodych klientów potrzeba nawiązywania interakcji oraz doświadczenia bezproblemowej obsługi leży u podstaw ich niezadowolenia z obecnego stanu komunikacji realizowanej online. Co więcej, nasze badania wykazały, że zamożni konsumenci (którzy stanowią jednocześnie grupę najbardziej zaawansowanych technologicznie respondentów) wymagają również płynnej interakcji w wybranych przez siebie kanałach komunikacji. Jednak dzisiejsza komunikacja typu B2C często nie zapewnia prawdziwego kontaktu, którego oczekują klienci lub który umożliwiają platformy cyfrowe, co skutkuje zaprzepaszczeniem wielu możliwości angażowania klientów. Nieskuteczne podejście do zacieśniania relacji poprzez digital może być katastrofalne w skutkach. Jeden na ośmiu wszystkich konsumentów (i jeden na czterech konsumentów z pokolenia milenialsów) deklarował, że zmienił dostawcę usług w ciągu ostatnich 12 miesięcy na skutek negatywnych doświadczeń związanych z komunikacją. Co więcej, od 40% do 50% konsumentów w wieku od 18 do 42 lat stwierdziło, że byłoby skłonnych zapłacić więcej w zamian za zapewnienie lepszych doświadczeń związanych z komunikacją.

Młode, zamożne i obeznane z nowymi technologiami osoby wymagają odpowiednich, spersonalizowanych interakcji prowadzonych za pośrednictwem wybranych przez nich kanałów. Jeden na czterech konsumentów w wieku poniżej 42 lat zmienił dostawców usług na skutek negatywnych doświadczeń związanych z komunikacją, a połowa badanych stwierdziła, że byłaby skłonna zapłacić więcej w zamian za zapewnienie lepszego poziomu interakcji.



Rys. 2: Firmy, które nie spełniają oczekiwań klientów, są narażone na ich utratę

Konsumenci, którzy w ubiegłym roku zmiénili dostawcę usług ze względu na negatywne doświadczenia w zakresie komunikacji



N = 2000 konsumentów ze Stanów Zjednoczonych i Kanady

Źródło: Aspire, „Zrozumienie nowej rzeczywistości cyfrowej”, 2020 r.

Wnioski są jednoznaczne: Grupy demograficzne o kluczowym znaczeniu dla przyszłości każdej firmy (osoby młode, zamożne i obeznane z nowymi technologiami) podejmą wszelkie możliwe działania, aby zapewnić sobie lepszy komfort w zakresie komunikacji. W związku z tym firmy muszą dokonywać inwestycji w technologie, które pozwolą na lepsze angażowanie klientów w sposób kompleksowy, ponieważ w przeciwnym razie mogą utracić przewagę konkurencyjną i pewność przyszłych zysków.

Elementy strategii TX

Nawet jeśli firmy zdają sobie sprawę ze znaczenia zapewniania pozytywnych doświadczeń klientów (CX), tylko kilka z nich podchodzi do tego zagadnienia kompleksowo, traktując te interakcje jako część doświadczenia osadzonego w szerszym kontekście. Nawiązujemy tu wprost do modelu **Total Experience (TX)** uwzględniającego również doświadczenia użytkowników (UX) i pracowników (EX), które odnoszą się do tworzenia, wysyłania i odbierania komunikacji z klientami. Chociaż każdy poszczególny punkt kontaktu może być źródłem frustracji lub zadowolenia, to ogólne doświadczenie klienta zadecyduje o tym, czy stanie się on zwolennikiem Twojej firmy, czy może poszuka alternatywnego produktu lub usługi.



Mapy podróży klientów mogą pomóc firmom przyjąć perspektywę ukierunkowaną na konsumenta, zapewniając wgląd w organizację z zewnątrz.

Zarządzanie podróżą klienta (CJM) to proces mapowania, analizowania i optymalizowania interakcji poszczególnych klientów przez cały okres utrzymywania przez nich relacji z firmą lub marką. Gdy firmy osiągną właściwe i pełne zrozumienie każdego punktu kontaktu pod kątem celu, jaki klient chce osiągnąć poprzez każdą interakcję, mogą zidentyfikować i wyodrębnić możliwości poprawy w zakresie doświadczeń klienta, usprawnić koszty, zwiększyć konkurencyjność i napędzać ogólny rozwój firmy. Mapy podróży klientów przedstawiają poszczególne punkty kontaktu w ramach doświadczenia Total Experience, dostarczając organizacjom informacji, których te potrzebują, by móc podejmować świadome i oparte na danych decyzje dotyczące tego, jak zarządzać tymi interakcjami w spójny i wartościowy sposób.

W jaki sposób podróże klientów wykorzystują strategię TX w komunikacji z klientami i doświadczeniach cyfrowych

Mapy podróży pomagają firmom w wizualizacji „momentów prawdy” (and. moment of truth) właściwych dla poszczególnych punktów kontaktu. Te pojedyncze interakcje przekładają się finalnie na relację konsumenta z marką. Te mapy – oraz wnioski, które z nich płyną – umożliwiają marketerom i decydom biznesowym zmienić swoje podejście ze skoncentrowanego na firmie („od wewnątrz na zewnątrz”) na **podejście zorientowane na klienta** („od zewnątrz do wewnątrz”). Rozważając zaangażowanie klientów z perspektywy „od wewnątrz do zewnątrz”, interesariusze zadają sobie pytanie: „W jaki sposób możemy zapewnić klientom najlepszą obsługę, wykorzystując obecne możliwości i dostępne zasoby naszej marki?”. Gdyby jednak zebrali wystarczająco dużo informacji, aby móc przyjąć perspektywę klienta „od zewnątrz do wewnątrz”, wówczas zapytaliby: „Jakich możliwości i zasobów potrzebujemy, aby zapewnić naszym klientom obsługę na najwyższym poziomie?”.

Z biegiem czasu organizacje będą przechodzić od oceny aktualnych doświadczeń opierających się na istniejących



produktach i usługach do tworzenia map, które pomogą im przeprowadzić burzę mózgów na temat przyszłych doświadczeń, w tym nowych ofert produktów lub obszarów działalności, które w dalszym ciągu wymagają automatyzacji lub przejścia transformacji cyfrowej. W oparciu o nowo zdobytą wiedzę podejmowanie decyzji i koordynowanie działań nowej generacji pomogą markom zapewniać bogatsze doświadczenia, które nie tylko zaspokajają zmieniające się potrzeby klientów, ale także odpowiadają na wewnętrzne cele biznesowe, które marki starają się realizować.

To pozwala firmom uzyskać pełniejszy obraz, w jaki sposób klienci wchodzą w interakcje z marką, w czym tkwi wartość dodana, co może zakłócać doświadczenia klientów oraz jak dzięki automatyzacji i personalizacji wpływać na poprawę komunikacji w różnych kanałach i punktach styku.

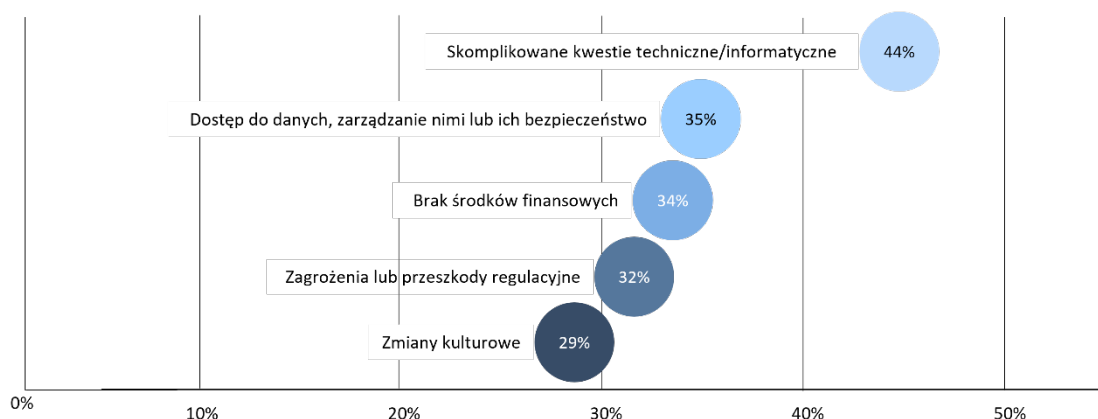
Gdy przyjmimy perspektywę „od zewnątrz do wewnątrz” i przeanalizujemy potrzeby klientów na poszczególnych etapach ich drogi, będziemy w stanie dostrzec, że te interakcje zazwyczaj przekraczają podziały i funkcje wewnątrz organizacji. Dzięki temu firmy mogą lepiej zrozumieć, jak klienci angażują się w interakcje z marką, co stanowi o wartości dodanej, gdzie w procesie mogą pojawić się zakłócenia oraz jak wykorzystać automatyzację i personalizację, aby w czasie rzeczywistym podnosić zaangażowanie klientów (niezależnie od kanału, za pośrednictwem którego toczy się komunikacja). Tym właśnie różni się zarządzanie podróżą klienta od zarządzania kampaniami. Głównym celem optymalizacji kampanii jest zwiększenie konwersji za pomocą zautomatyzowanych mechanizmów, natomiast zarządzanie ścieżką klienta koncentruje się na poprawie całościowego doświadczenia (Total Experience), które jest z natury bardziej wartościowe.

Niestety, wiele organizacji jest złożonych i funkcjonalnie odizolowanych oraz nie ma niezbędnej struktury umożliwiającej pełne wykorzystanie możliwości, jakie daje wiedza o ścieżce klientów.



Rysunek 3: Największa przeszkoda utrudniająca wprowadzanie ulepszeń w zakresie CX

Jakich jest 5 NAJWIĘKSZYCH WYZWAŃ związanych z poprawą w zakresie doświadczeń klienta?



N = 303 firmy z Europy

Źródło: Aspire, „Stan transformacji z modelu CCM do modelu CXM”, 2022 r.

Ponieważ komunikacja z klientami stała się istotnym czynnikiem wpływającym na reputację i powodzenie firm, pojawiła się rosnąca liczba interesariuszy i decydentów, którzy chcą mieć wpływ na komunikaty kierowane do klientów. Chociaż przestrzeń ta wciąż ulega transformacji, a jej granice są nieokreślone, skuteczne rozwiązanie do tworzenia i podtrzymywania interaktywnej komunikacji będzie uwzględniać wszystkie te opinie, wyraźnie definiować ich role i umożliwiać każdemu interesariuszowi wspólną pracę bez napotykania ograniczeń związanych z koniecznością zatwierdzania.

Wiele organizacji napotkało jednak duże trudności w skoordynowaniu wszystkich tych głosów i stworzenia spójnego przekazu. Firmy rozwijając się i zwiększając swój zasięg poprzez fuzje i przejęcia mogą korzystać z różnych starszych systemów, z których każdy odpowiada za odrębne i ograniczone aspekty komunikacji z klientami w ramach poszczególnych pionów. Te zróżnicowane systemy często działają niezależnie i w oderwaniu od siebie, podczas gdy interesariusze posługujący się nimi pracują nad komunikacją bez odpowiednich danych, które mogą znajdować się w zasobach innego pionu, a następnie dostarczają je, nie mając wiedzy na temat działań innych jednostek. Jeśli

„Zgłasza się do nas wielu klientów, którzy pracują samodzielnie i niezależnie na dwóch lub trzech odrębnych platformach. Dzięki standaryzacji w zakresie jednego rozwiązania do komunikacji z klientami znacznie usprawniają współpracę i koordynację między zespołami.

Darren Rands,
Canon Europe



ponownie przyjrzymy się powyższemu rysunkowi, zobaczymy, że ta dezorientacja z czasem prowadzi do powstania pułapki związanej z technologiami i szablonami ograniczającymi możliwości integracji i udostępniania danych, co sprzyja kształtowaniu się kultury niejasnej komunikacji i braku koordynacji między zespołami.

Klienci nie mają wiedzy ani nie wykazują zainteresowania kwestią struktury organizacyjnej marki lub procesów biznesowych, które regulują współpracę pomiędzy różnymi pionami. Z perspektywy klienta liczy się jedynie wynik: brak współdzielenia danych lub spójnego spojrzenia na klienta między jednostkami biznesowymi oraz brak możliwości integracji starszych systemów sprawiają, że każdy pion działa w sposób niezależny. Wysyła nieistotne i często sprzeczne ze sobą treści, które mają negatywny wpływ na doświadczenia odbiorcy i mogą zaszkodzić reputacji firmy oraz zmniejszyć jej przewagę nad konkurencją.

Brak współdzielenia danych lub spójnego spojrzenia na klienta między jednostkami biznesowymi oraz brak możliwości integracji starszych systemów sprawiają, że każdy pion działa w sposób niezależny. Wysyła nieistotne i często sprzeczne ze sobą treści, które mają negatywny wpływ na doświadczenia odbiorcy i mogą zaszkodzić reputacji firmy oraz zmniejszyć jej przewagę nad konkurencją.

Dobry plan uwzględnia każdy punkt kontaktu na przestrzeni całego cyklu życia klienta, bez względu na kanał czy nawet linię produktów, a także łączy spostrzeżenia klientów i analizy opracowane na podstawie perspektywy pojedynczego klienta. Interesariusze potrzebują jasnego, kompletnego i zwięzłego obrazu każdej interakcji zachodzącej między firmą a klientem i powinni oni stosować ujednolicony format służący do definiowania różnych typów interakcji. Ponadto należy opracować wspólne ramy strukturalne i powiązać je z architekturą doświadczenia CX, aby każda podróż mogła zostać porównana z innymi (dzięki czemu będzie wiadomo, w którym miejscu kończy się jedna podróż, a zaczyna kolejna) i dostosowana do całościowego, kompleksowego widoku (z perspektywy klienta). Wreszcie, firmy muszą scentralizować kontrolę nad komunikacją z klientami, aby zadbać o udostępnianie danych w całej organizacji oraz o ujednoliconą komunikację z klientami. Centrum doskonałości (CoE – Centre of Excellence) nadzorujące te operacje powinno mieć wszechstronną wiedzę specjalistyczną, aby mogło szkolić, doradzać i dzielić się najlepszymi praktykami z innymi specjalistami zajmującymi się doświadczeniami CX w zdecentralizowanych zespołach biznesowych lub marketingowych. Centrum CoE powinno przyjmować wskazówki od kadry



kierowniczej najwyższego szczebla (np. dyrektora ds. doświadczeń, dyrektora ds. marketingu) i przekształcać je w wymierne cele, wskaźniki i praktyczne ulepszenia, które wykraczają poza funkcje organizacyjne. Co więcej, CoE powinno działać jako centrum technologiczne, które może zapewnić nowoczesne możliwości typu SaaS w całej organizacji lub współpracować z działem IT w celu integracji bardziej złożonych systemów. CoE może również zidentyfikować potrzebę przeprowadzania regularnych aktualizacji map podróży, oznaczyć obszary przeciążenia komunikacyjnego, a także zatrudnić autorów treści i projektantów UX, którzy zadbają o spójność branding, nawigacji, tonu wypowiedzi oraz wyglądu i sposobu działania punktów kontaktu, interakcji i komunikacji.

Znaczenie danych klientów i ich gromadzenie

Aby opracować skuteczną strategię w zakresie CJM, organizacje muszą mieć dostęp do różnych systemów analitycznych, które mogą dostarczyć informacji na temat zachowań klientów w różnych punktach kontaktu. Wymaga to odpowiednich strategii zarządzania danymi, a także nowoczesnych możliwości, takich jak jezioro danych czy platforma danych klientów (CDP).

Wykorzystując platformę CDP, organizacje mogą skonsolidować dane analityczne z różnych źródeł, takich jak system CRM, media społecznościowe, analiza witryn internetowych i innych.

Umożliwia im to stworzenie ujednoczonego widoku klientów, co jest elementem niezbędnym podczas tworzenia użytecznych map interakcji z klientem.

Organizacje muszą zadbać o to, aby ich metody gromadzenia danych były zgodne z ogólnym pozytywnym doświadczeniem, które starają się stworzyć. Prośenie o podanie zbyt wielu informacji na samym początku może irytować klientów i prowadzić do wyższego odsetka rezygnacji. Aby wzbudzić zaufanie klientów, firmy powinny wyjaśnić, w jaki sposób ich dane są gromadzone i wykorzystywane oraz powinny prosić o podanie tylko tych informacji, które są niezbędne do zrealizowania kolejnego etapu podróży klienta. Pomocna w tym zakresie może być nowoczesna technologia formularzy wykorzystująca funkcje inteligentnego gromadzenia i przetwarzania danych klientów.

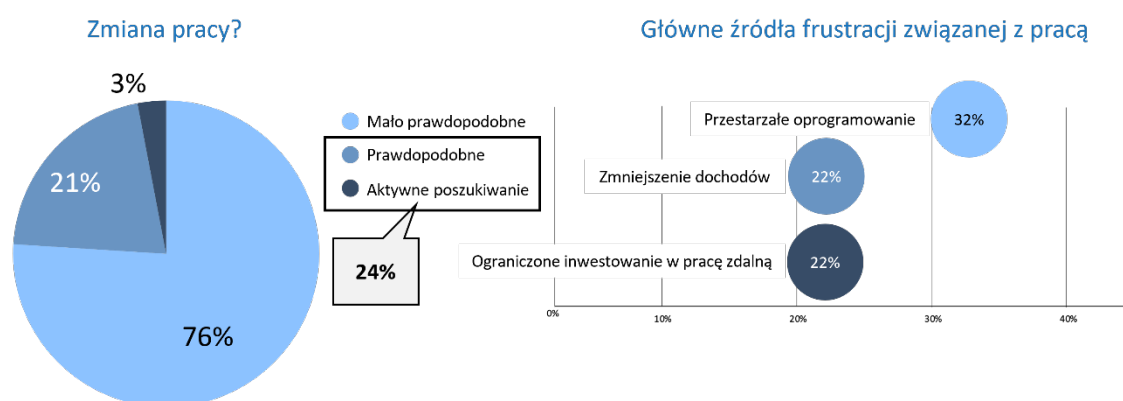
Wykorzystując platformę CDP, organizacje mogą skonsolidować dane analityczne z różnych źródeł, takich jak system CRM, media społecznościowe, analiza witryn internetowych i innych. Umożliwia im to stworzenie ujednoczonego widoku klientów, co jest elementem niezbędnym podczas tworzenia użytecznych map interakcji z klientem.



W jaki sposób doświadczenia EX wpływają na ścieżkę klienta

W następstwie ograniczeń związanych z dystansem społecznym ponad 90% ankietowanych przez nas firm zadeklarowało, że umożliwiło lub planowało umożliwić pracownikom nawiązywanie komunikacji i zarządzanie nią podczas pracy zdalnej. Ponadto jedna trzecia badanych przedsiębiorstw wskazała „łatwy w obsłudze” interfejs użytkownika jako jeden z najważniejszych czynników branych pod uwagę przy zakupie platformy internetowej CCM. Jest to zgodne z nieustannymi wysiłkami na rzecz umożliwienia użytkownikom biznesowym o ograniczonej wiedzy technicznej samodzielne zarządzanie komunikacją przy minimalnym udziale technologii informatycznych, zwłaszcza podczas pracy zdalnej. Niestety w 2022 r. jedna czwarta europejskich ankietowanych odpowiedzialnych za komunikację z klientami zadeklarowała, że prawdopodobnie zrezygnuje z obecnej pracy lub że jest już w trakcie poszukiwania nowego zatrudnienia. Jako główne źródło frustracji związanej z pracą ankietowani w przeważającej większości wskazali przestarzałe narzędzia programowe.

Rys. 4: Niewydajna technologia zniechęca utalentowanych pracowników



N = 303 firmy z Europy (pracownicy zajmujący się komunikacją)

Źródło: Aspire, „Stan transformacji z modelu CCM do modelu CXM”, 2022 r.

Należy jednak zauważyć, że w miarę dążenia organizacji do uzyskania wysokiego poziomu zaawansowania w zakresie CXM



jakość doświadczeń pracowników poprawia się równoległe z jakością doświadczeń klientów. Firmy z zespołami ds. doświadczeń klientów odpowiedzialnymi za komunikację odnotowały od trzech do pięciu razy większe prawdopodobieństwo zatrzymania zatrudnionych pracowników.

Obecnie powszechnie wiadomo, że pozytywne doświadczenia związane z komunikacją z klientami są istotnym elementem ogólnego stanu firmy, ale przedstawiciele branży dopiero zaczynają dostrzegać, że doświadczenia pracowników prowadzących komunikację są równie istotnym elementem skutecznej strategii. Jeśli pracownik odchodzi z pracy, a nie istnieje ujednoczony system do zarządzania komunikacją, wynikająca z tego utrata doświadczenia oraz wiedzy w tym zakresie z pewnością przyczyni się do obniżenia poziomu zadowolenia klientów, ponieważ nowi lub ponownie przydzieleni do tego zadania pracownicy będą potrzebowali czasu, aby nauczyć się starych procesów lub opracować nowe. Problemy te będą się nasilać, jeśli każda jednostka biznesowa będzie działać w sposób niezależny, bez dostępu do istotnych danych klientów oraz będzie zarządzać własną komunikacją samodzielnie, nie zwracając uwagi na relacje i interakcje zachodzące między innymi jednostkami a wspólnymi klientami. Udostępnianie danych i ustanowienie scentralizowanej kontroli nad komunikacją w całej organizacji nie tylko umożliwi użytkownikom biznesowym prawidłowe wykonywanie swoich zadań z dowolnego miejsca pracy, ale także przyczyni się do polepszenia doświadczeń pracowników, zapewniając im narzędzia potrzebne do skutecznego i wydajnego angażowania klientów.

Przedstawiciele branży dopiero zaczynają dostrzegać, że doświadczenia pracowników prowadzących komunikację są równie istotnym elementem skutecznej strategii.

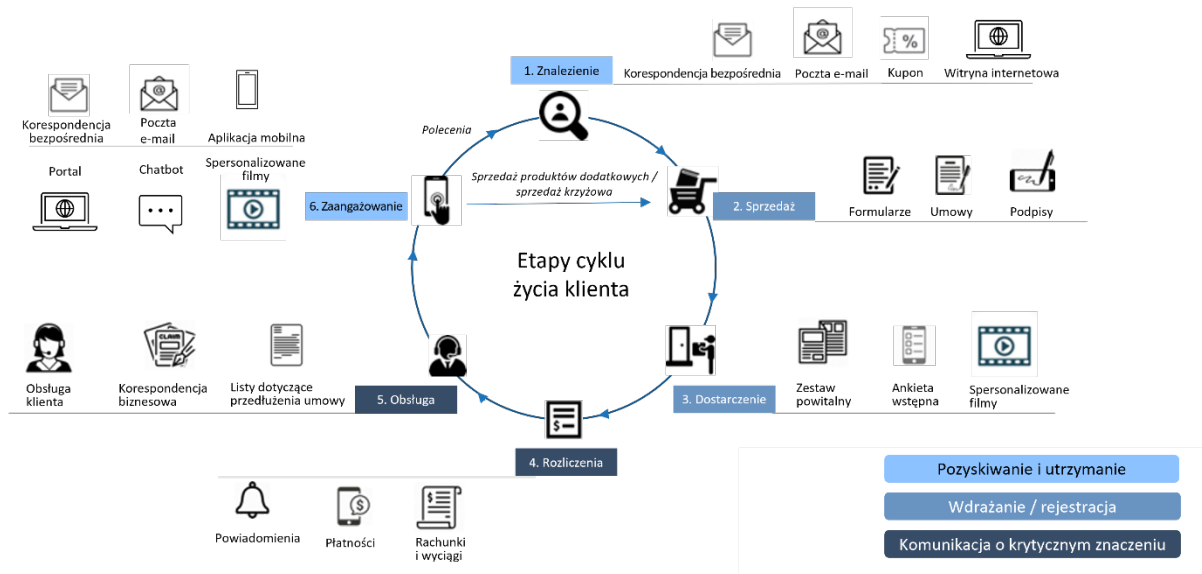
Jak wypracować podejście oparte na modelu TX

Podejście TX zakłada wprowadzenie scentralizowanego zarządzania komunikacją z klientem oraz umożliwiania przyspieszenie komunikacji z rynkiem i serwowanie interaktywnych treści na wszystkich etapach podróży klienta, we wszystkich kanałach czy aplikacjach i we wszystkich



dziedzinach. Aby zapewnić spójne doświadczenia na każdym etapie relacji z klientem, firmy muszą zburzyć wewnętrzne bariery, likwidując rozdział między marketingiem a komunikacją z klientami oraz pomiędzy pozyskiwaniem nowych klientów a ich utrzymaniem.

Rysunek 5: Łączenie doświadczeń na wszystkich etapach cyklu życia



Źródło: Aspire, 2023 r.

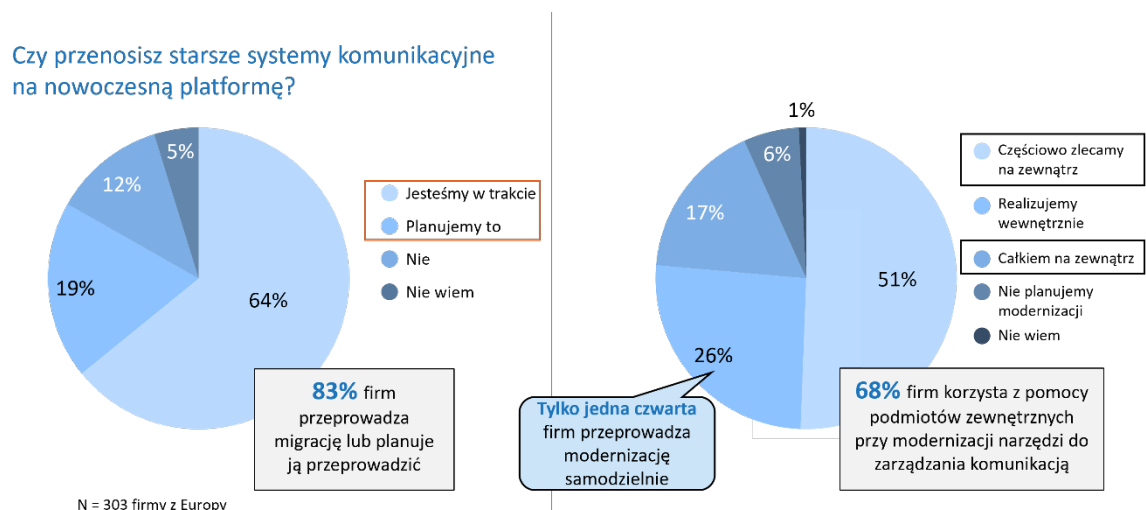
Podejście TX pozwoli osobom, które są najbliższymi klientów i najlepiej rozumieją ich potrzeby, działać bardziej samodzielnie, ograniczając zależność od zewnętrznych dostawców oraz wewnętrznego IT. Dzięki temu pracownicy będą mogli szybciej i łatwiej tworzyć spersonalizowaną komunikację. Pozwoli to również rozszerzyć zakres transformacji cyfrowej i poradzić sobie z ograniczeniami starszych systemów, w korzystniejszym scenariuszu – poprzez automatyzację – co przełoży się na zmniejszenie kosztów i odciążenie pracowników od ręcznych zadań związanych z projektowaniem komunikacji. Dzięki ograniczeniu żmudnych, zbędnych zadań, automatyzacja nie tylko zwiększy produktywność i poprawi jakość doświadczeń pracowników, ale także zwiększy zadowolenie klientów, eliminując błędy ludzkie i dając pracownikom możliwość bezpośredniej obsługi klienta. Wreszcie, połączenie wszystkich tych elementów zapewni, że komunikacja będzie dostosowana



do indywidualnej sytuacji klienta, a jednocześnie będzie zgodna z ewoluującymi regulacjami prawnymi i politykami, co pozwoli odejść od starego podejścia opartego na procesach i umożliwi przyjęcie podejścia skoncentrowanego na kliencie.

Większość firm nie posiada wiedzy lub doświadczenia, które są potrzebne do osiągnięcia tych celów. Ponad 80% europejskich firm dokonuje migracji swojej komunikacji ze starszych aplikacji lub planuje taką migrację. Ponad dwie trzecie z nich zwróci się do dostawców lub usługodawców o pomoc w modernizacji komunikacji z klientami, podczas gdy tylko jedna czwarta zadeklarowała, że zamierza to zrobić samodzielnie.

Wykres 6: Firmy przeprowadzają modernizację komunikacji, a większość z nich korzysta z usług partnerów



Źródło: „Stan transformacji z modelu CCM do modelu CXM”, Aspire, 2022 r.

Partner w zakresie transformacji może zaoferować technologię, która umożliwi organizacjom wyprzedzenie rosnących wymagań klientów oraz rozwijającego się rynku, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z nieustannie zmieniającymi się regulacjami. W takim modelu osoby pracujące w elastycznych zespołach mogą również liczyć na wsparcie merytoryczne partnera.



Partner w zakresie transformacji może zaoferować technologię, która umożliwi organizacjom wyprzedzenie rosnących wymagań klientów oraz rozwijającego się rynku, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z nieustannie zmieniającymi się regulacjami. W takim modelu, osoby pracujące w elastycznych zespołach mogą również liczyć na wsparcie merytoryczne partnera.

Dostawca powinien wdrożyć scentralizowaną platformę, która umożliwi firmom gromadzenie i udostępnianie danych klientów, a także zarządzanie procesami poprzez chmurę. W ten sposób użytkownicy biznesowi mogą automatycznie tworzyć szablony wiadomości w wielu kanałach i dystrybuować je zgodnie z preferencjami klientów, wprowadzając innowacyjne pomysły i oferty na rynek szybciej niż konkurencja. Wszystko to z zachowaniem zasad spójności marki i zapewnieniem zgodności z przepisami, ale bez konieczności pokonywania ograniczeń działu IT.

Ostatecznie organizacje te zyskują nowe funkcje, bez potrzeby całkowitej przebudowy swojego systemu, dzięki rozbudowie i integracji już istniejących rozwiązań, gdzie okaże się to możliwe. Dzięki ograniczonej potrzebie angażowania pracowników w zadania, które można wykonać lepiej dzięki zastosowaniu automatyzacji, organizacje te będą w stanie osiągnąć więcej przy mniejszym nakładzie pracy, oszczędzając tym samym czas i pieniądze. Kolejnym krokiem będzie osiągnięcie przez firmy elastyczności, dzięki której wraz ze swoim rozwojem i ewolucją będą mogły dodawać nowe kanały i sposoby komunikacji. I wreszcie, ze względu na to, że doświadczenie klienta stało się istotnym czynnikiem wyróżniającym, zwłaszcza na dojrzałych rynkach i w branżach podlegających ścisłej kontroli i regulacjom, firmy te zyskują przewagę konkurencyjną.

W jaki sposób firma Canon może pomóc

Canon jest globalną firmą z listy Fortune 500, posiadającą ponad 300 oddziałów na całym świecie i zatrudniającą 184 000 pracowników. Jesteśmy liderem na rynku usług wdrożeniowych w zakresie CCM-CXM w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce, a w ciągu ostatnich kilku lat dokonaliśmy w tym obszarze kilku inwestycji (w tym przejęć). Zatrudniając ponad 22 000 pracowników działających na 120 rynkach, mamy niezbędne zasoby, wiedzę i doświadczenie, by świadczyć usługi z zakresu wdrażania i wsparcia. Możemy odgrywać rolę partnera w zakresie transformacji zarówno w branżach objętych, jak i nieobjętych specjalnymi regulacjami, uzupełniając kompetencje klienta. Dysponujemy również bogatą



ofertą, ponieważ współpracujemy z większą liczbą indywidualnych dostawców rozwiązań w zakresie komunikacji z klientami niż jakikolwiek inny sprzedawca. Utrzymujemy bliskie relacje ze swoimi partnerami (w tym z firmą Quadient), a jej ogólnoeuropejskie Centrum Kompetencyjne CCM wspiera lokalne usługi, wdrażając zarówno własne, jak i oferowane przez partnerów rozwiązania technologiczne w zakresie CCM. Możemy się również pochwalić ponad dziesięcioletnim doświadczeniem we wdrażaniu rozwiązań na dużą skalę.

Ogólna filozofia naszej firmy opiera się na zasadzie *Kyosei* – japońskiej etyce życia i współpracy z klientami, partnerami i społecznością dla wspólnego dobra. Oznacza to również, że w pełni angażujemy się w projekt, dbając o ścisłą współpracę z klientami w trakcie całego procesu.

Ogólna filozofia naszej firmy opiera się na zasadzie „Kyosei” – japońskiej etyce życia i współpracy z klientami, partnerami i społecznością dla wspólnego dobra.

Aby zrozumieć kluczowe czynniki i wymagania, po spotkaniu z klientem identyfikujemy luki pomiędzy obecnymi rozwiązaniami IT a oczekiwanymi wynikami. Następnie wspieramy klientów w przejściu z modelu CCM do CXM, szczególnie koncentrując się na zastosowaniu automatyzacji w celu obniżenia kosztów, zachowania prywatności danych oraz zachowania zgodności z przepisami. W kolejnym kroku pracujemy nad szczegółowym zaprojektowaniem rozwiązania, zarówno w zakresie wdrożenia technicznego, jak i usług wsparcia, równocześnie starając się wprowadzić jak najwyższy stopień standaryzacji, aby zadbać o ograniczenie kosztów utrzymania i bieżącego wsparcia. Oprócz tego, że dostarczamy platformę techniczną, wspieramy klientów w projektowaniu komunikacji, mapowaniu podróży i zarządzaniu preferencjami, współpracując z różnymi działami biznesowymi – wszystko po to, aby zadbać o finalny przekaz.

Nie tylko odpowiadamy za fizyczne wdrożenie zakupionych rozwiązań, ale również pomagamy firmom w wyłonieniu wewnętrznych liderów projektu, którzy będą akceptować dostarczoną funkcjonalność i wspólnie definiować swoją odpowiedzialność w projekcie. Bogate doświadczenie firmy Canon w przeprowadzaniu migracji zarówno ze starszych



systemów, jak i alternatywnych platform, pozwala nam pomagać klientom w podejmowaniu wyboru między prostszym podejściem opartym na zasadzie „tak, jak jest” a bardziej złożonym, wymagającym całkowitego przeprojektowania architektury danych.

Nasze podejście wspiera transformację zarówno w zakresie przechwytywania danych przychodzących, jak i komunikacji wychodzącej, osadzając to w modelu Total Experience. Dbamy o to, aby proces zbierania danych był zgodny z doświadczeniem, jakie firmy chcą zapewnić swoim klientom, a jednocześnie umożliwiamy organizacjom pozyskiwanie informacji potrzebnych do oferowania spersonalizowanych interakcji. Canon wspiera również tę część równania Total Experience, która dba o doświadczenia pracowników (Employee Experience), oddając pracownikom firmy kontrolę nad zarządzaniem komunikacją oraz wykorzystując intuicyjne, przyjazne interfejsy projektowe.

Inwestujemy znaczną część przychodów ze sprzedaży w badania i rozwój, co obejmuje oczywiście całą gamę oferowanych produktów i usług. W 2021 r. zarejestrowaliśmy ponad trzy tysiące nowych patentów. Skupiamy się na ograniczaniu ręcznych procesów i włączaniem dokumentów w zautomatyzowane obiegi, aby sprostać różnorodnym potrzebom komunikacyjnym. Canon łączy zarządzanie komunikacją transakcyjną z marketingową, pomagając klientom przejść od tradycyjnych form drukowanych (CCM) do spersonalizowanych, interaktywnych doświadczeń cyfrowych (CXM). W przypadku klientów, którzy jeszcze nie wdrożyli CXM, pomagamy w wykorzystaniu technologii zmiennych danych, aby zredukować koszty operacyjne i wspierać proces transformacji cyfrowej.

Stawiamy klientów na pierwszym miejscu. Koncentrujemy się na wsparciu organizacji w doborze technologii, aby ułatwić osiągnięcie zamierzonych celów biznesowych związanych z komunikacją i doświadczeniem klienta. Zawsze doradzamy wybór optymalnego (według nas) rozwiązania, bez względu na to, czy pochodzi ono od zewnętrznego dostawcy, czy jest jednym z

Nasze podejście wspiera transformację zarówno w zakresie przechwytywania danych przychodzących, jak i komunikacji wychodzącej, osadzając to w modelu Total Experience. Dbamy o to, aby proces zbierania danych był zgodny z doświadczeniem, jakie firmy chcą zapewnić swoim klientom, a jednocześnie umożliwiamy organizacjom pozyskiwanie informacji potrzebnych do oferowania spersonalizowanych interakcji.



produktów z naszej oferty. Mając doświadczony zespół i szeroką ofertę technologii CCM, Canon może pozostać neutralny, wspierając klientów w definiowaniu ich wymagań i strategii rozwiązań. Dowodem tego jest choćby nasza współpraca z bliskimi partnerami – firmami Quadient i Objectif Lune. Canon od ponad dziesięciu lat zdobywa nagrody jako dystrybutor obu tych rozwiązań. W razie potrzeby możemy uzupełniać platformy dostawców o własne elementy oprogramowania, takie jak SysHub, aby umożliwić integrację w oparciu o narzędzia low code.

Uwagi końcowe

Badania Aspire wskazują, że firmy stosujące całościowe podejście do projektowania komunikacji oferują lepiej zintegrowane doświadczenia i rozwijają się o 41% szybciej niż te, które działają w silosach. Wiemy również, że dla wielu dużych, złożonych organizacji wdrożenie strategii Total Experience wymaga małych, stopniowych działań, a nie przeprowadzenia jednego rozległego projektu polegającego na całkowitej przebudowie. Z tego względu uważamy, że firmy powinny poświęcić czas na rzetelne zaplanowanie kolejnych kroków i zidentyfikowanie drobnych, prostych usprawnień, które przyniosą szybkie rezultaty i położą fundamenty pod bardziej złożone działania, w tym również te wymagające przeprojektowania struktury organizacyjnej.

Ocena AMA oferuje kompleksową analizę strategii zarządzania komunikacją, procesów i podejścia organizacji, aby interesariusze mogli lepiej zrozumieć swoje obecne możliwości, zidentyfikować obszary do rozwoju i wytyczyć ścieżkę zorientowaną na klienta.

1. **Przyjrzyj się swoim obecnym praktykom w zakresie zarządzania komunikacją i stwórz plan działań.** Różne formy oceny cyfrowej dojrzałości firm, takie jak Aspire Maturity Assessment (AMA), są przydatnymi narzędziami do mapowania sytuacji wyjściowej. Łączą badania rynku i najlepsze praktyki stosowane w branży i na tej podstawie formułują szereg pytań, które umożliwiają określenie miejsca przedsiębiorstwa na krzywej dojrzałości – od prostego, reaktywnego zarządzania komunikacją do proaktywnego i interaktywnego zarządzania doświadczeniem klienta. Ocena obejmuje kompleksową



weryfikację strategii zarządzania komunikacją, przepływu pracy oraz nastawienia w organizacji, dzięki czemu interesariusze mogą lepiej zrozumieć swoje obecne możliwości, zidentyfikować obszary rozwoju i wytyczyć ścieżkę doskonalenia zorientowaną na klienta.

Może to pomóc podzielić całkowite doświadczenie na mniejsze elementy oparte na unikalnych celach organizacji i wszystkich etapach podróży klienta.

Aby osiągnąć maksymalne korzyści, organizacja musi wybrać i wdrożyć odpowiednie oprogramowanie z zakresu CCM/CXM w oparciu o swoje indywidualne potrzeby i wyznaczone cele.

- 2. Zadbaj o to, aby projekt wdrażania strategii TX był mierzalny oraz dostarczał przydatnych wskaźników, które pomogą Ci spojrzeć na interakcje z klientami z perspektywy „z zewnątrz do wewnątrz”.** Aby zmierzyć skuteczność strategii TX, firmy muszą dysponować odpowiednimi wskaźnikami. Wymaga to od organizacji określenia kluczowych wskaźników wydajności (KPI) o największym znaczeniu dla ich celów biznesowych. Te wskaźniki KPI powinny opierać się na pełnym zrozumieniu ścieżki klienta i punktów kontaktu, które mają największe znaczenie dla klientów. Łatwo poczuć przytłoczenie ilością wskaźników KPI mających zastosowanie w obszarze CX. Natomiast myślenie o tym, w jaki sposób doświadczenie klienta przyczynia się do ogólnego sukcesu firmy, pomaga podzielić całkowite doświadczenie na mniejsze elementy oparte na unikatowych celach firmy i wszystkich etapach podróży klienta. W ten sposób firma może wypracować zorientowane na cele podejście pozwalające określić, które wskaźniki KPI sprawdzą się przy mierzeniu jej wydajności. Firmy powinny również rozważyć zastosowanie wskaźników KPI, które będą służyły ocenie doświadczeń pracowników, szczególnie w obszarach, w których przecinają się ze strategiami i metodami o kluczowym znaczeniu dla wprowadzania udoskonaleń w zakresie TX.

- 3. Przyjrzyj się narzędziom i sposobom zarządzania interakcjami.** Oprogramowanie z zakresu CXM pomaga ulepszyć doświadczenia klientów dzięki personalizacji, spójnym doświadczeniom w wielu kanałach, krótszemu



czasowi wprowadzania produktów na rynek, zwiększonej zgodności i spójności, zautomatyzowanym przepływowi pracy, a także monitorowaniu i analizom w czasie rzeczywistym. Aby jednak osiągnąć maksymalne korzyści, organizacja musi wybrać i wdrożyć odpowiednie oprogramowanie z zakresu CCM/CXM w oparciu o swoje indywidualne potrzeby i wyznaczone cele.

4. Wykorzystaj odpowiednią wiedzę specjalistyczną.

Pomyślna transformacja w zakresie TX wymaga połączenia umiejętności i specjalistycznej wiedzy obejmującej szerokie spektrum, od strategii operacyjnych po złożoną integrację z systemami i procesami biznesowymi, a także staranne zarządzanie zmianą. Aby zapewnić zadowalający efekt, organizacje nieposiadające odpowiedniego doświadczenia umożliwiającego kompleksowe zajęcie się tymi kwestiami przy użyciu zasobów wewnętrznych powinny skorzystać z usług partnerów zewnętrznych dysponujących odpowiednimi możliwościami i potwierdzonym doświadczeniem.

Organizacje, które nie mają odpowiedniego doświadczenia, aby kompleksowo zająć się szerokim spektrum problemów związanych z CCM przy użyciu zasobów wewnętrznych, powinny skorzystać z usług partnerów zewnętrznych.



O firmie Canon



Firma Canon Europe to cieszący się międzynarodowym zaufaniem i stabilny finansowo europejski partner świadczący usługi związane z cyfryzacją i automatyzacją procesów biznesowych. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu w dostarczaniu rozwiązań i silnym relacjom partnerskim z kluczowymi dostawcami technologii związanych z CCM firma Canon dostarcza klientom specjalistyczną wiedzę w dziedzinie rozwiązań z zakresu doświadczeń klienta, a także szersze możliwości w obszarze zarządzania procesami i ich koordynacji.

O firmie Aspire

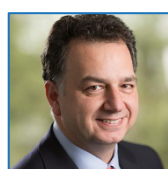


Aspire jest globalną firmą zajmującą się analizą i badaniem rynku, dostarczającą niezależnych informacji i fachowego doradztwa na rzecz branży zarządzania komunikacją z klientem (CCM) i zarządzania doświadczeniem klienta (CXM). Firma Aspire zapewnia przedsiębiorstwom, dostawcom oprogramowania, usług i rozwiązań z zakresu CCM/CXM, a także doradcom biznesowym i prywatnym firmom kapitałowym dostęp do bezstronnej pomocy i praktycznych informacji dostarczanych dzięki szerokiej gamie wysoce wyspecjalizowanych usług.

AUTORZY



Kaspar Roos | Założyciel i dyrektor generalny | Aspire
kaspar.roos@aspireccs.com



George Parapadakis | Dyrektor ds. badań | Aspire
george.parapadakis@aspireccs.com

