

ÉLMÉNYVEZÉREK – EMBER AZ ÉLMÉNY MÖGÖTT

NÉZŐPONT Vitathatatlan, hogy az ügyfélélmény olyan, mint a gyorsvonat, amelyre vagy gyorsan felpattanunk és „élményvezérré” válunk az ágazatunkban, vagy kegyetlenül átrobog rajtunk. Nincs alternatív vágány.

Atémaért felelős vállalati felső vezetőikkel folytatott beszélgetések és számos céges projekt alapján két dolgot is kijelenthetünk: egyrészt a téma mára kiemelt fontosságú szinte minden szolgáltató és kereskedelmi cég számára, másrészt ennek ellenére még mindig nagy zavar van a fejekben, az ügyfélélmény definiálása terén is.

Az lesz sikeres aki képes feltárni a kritikus tudatalatti impulzusokat is, és erőteljesen tudja befolyásolni a fogyasztók és felhasználók érzéseit.

Nem árt tehát, ha először azonos platformra kerülünk. Induljunk ki tehát az ügyfélélmény definíciójából, amelyet a szakmai projektjeink alapján alkottunk meg. A meghatározásunk így hangzik: „Az érintkezési pontokon – az előzetes tapasztalatok alapján – kialakult benyomás, amelyre egyaránt hatnak emocionális és racionális, tudatos és tudatalatti impulzusok.” Ebből két elemre hívnám fel külön is a figyelmet. Egyrészt az élményeink kialakulásában kiemelt szerepük van az érzelmeknek, másrészt azon tényezőknek, amelyeket tudatosan nem is érzékelünk. Az lesz sikeres tehát, aki képes feltárni a kritikus tudatalatti impulzusokat is, valamint erőteljesen tudja befolyásolni a fogyasztók és felhasználók érzéseit.

Az ügyfélélmény elsősorban az ügyfél-találkozási pontokon minket ért érzelmi benyomások alapján alakul ki, azaz, ha érzelmileg meg tudjuk érinteni a szolgáltatásunkat igénybevevőt, és ez a benyomás pozitív, nyert ügyünk van. A probléma csak az, hogy a kiváló kiszolgálás még kevés (most a felkészületlen és udvariatlan értékesítőkről, ügyfélszolgálatosokról ne is beszéljünk), ugyanis nem alakul ki érzelmi viszony, csak egy alapelégedettség. Ez pedig nem jelent elköteleződést, illetve nyitottságot további termékek, szolgáltatások igénybevételeire.

Új megközelítése kell

Egy korrekt, felkészült, udvarias munkafeltevő a márkaszervízben még nem teremt valódi és tartós ügyfélélményt, csak maximum egy elégedett ügyfelet, aki, ha lejárt a garanciális időszak, valószínűleg egy olcsóbb maszek szervízt választ; és éppen akkor csökken a kötődése a márkához, amikor az autója lecserelésén gondolkodik. Az érzelmi kötődés kialakítása újfajta érzelmekközpontú értékesítési és ügyfélkezelési technikákat, módszereket igényel. Az Első Országos Ügyfélélmény-kuta-

tás azt is bebizonyította, hogy különös fontosságú a váratlan vagy negatív helyzetek kezelése, amelyek során a kliens érzelmileg már bevonódott. Ha felkészülten és profi módon kezeljük a problémás ügyfelet, nagyobb elkötelezettségi értékeket érhetünk el, mint ha semmi hiba sem történt volna.

Ki a felelős?

Téves megközelítés, ha csupán a frontvonalba dolgozók számára fogalmazzuk meg célként az ügyfélélmény növelését. A szervezet belső felkészültsége egyfajta felső korlátként akadályozza a külső szolgáltatási minőséget. Tartósan ugyanis nem lehet jobb minőségű szolgáltatást nyújtani kifelé, mint ami a szervezeten belül jellemző, tehát amíg belül nem rakunk rendet, addig nem várhatunk kiváló ügyfélélményt munkatársainktól. A felkészültségre már egyedi mérési eszköz is rendelkezésre áll, az ún. Customer Experience Readiness Index (CXR©) formájában, ami nagyszerűen jelzi, hogy a három alkotóelem: a szervezet egésze, a belső folyamatok, illetve a munkatársak terén hol és milyen hiányosságok vannak, amelyek gátolhatják, hogy az ügyfelek kiváló élményben ré-



nak ellenére, hogy a válasz magától értetődő, gyakran mégsem vesszük észre ugyanezt a problémát a saját cégünknel. Amint az ügyfélélmény-mutató bekeült a bónuszkritériumok közé a teljes vezetés számára, párhuzamosan azzal, hogy minden területnek meg kellett fogalmaznia a saját hozzájárulását, KPI-okkal együtt, és ezek számonkérése rendszeressé vált, egyik pillanatról a másikra az egész szervezet „irányba állt”. Nem más feladatok helyett került ez a prioritások közé, hanem a meglévő tevékenységek ügyfélélmény-központú újragondolása is elég volt.

Ma már bátran kijelenthetjük: minden a vezetőkön múlik. Nemcsak azért, mert a szervezet felkészültségéért direkt és indirekt módon is ők tehetnek a legtöbbet, hanem leginkább azért, mert a munkatársak ügyfelekkel kapcsolatos viselkedése tartós változásának ők a kulcsszereplői. Velük kell kezdeni a változást, és ha ez már sikeres, akkor éri meg a befektetés a munkavállalói szintekbe.

Az átcímkezés kevés

Sokan úgy gondolják, hogy az eddig tartott értékesítési és ügyfélkezelési tréningek átcímzése megoldja a problémát. Több szempontból sem számíthatunk sok jóra, ha így vélekedünk. Egyrészt sok gond van már így is a tréningek és oktatások nagy részével, ugyanis a tudásátadáson túl és a kezdeti lelkesedés elmúltával valódi és tartós viselkedésváltozás nem történik. És ennek nem is feltétlenül maga a tréning vagy a tréner az oka. Bármit is teszünk a tanteremben, ha ezt nem követi egy tudatosan felépített alkalmazás-támogató program, felejtjük is

el az egészet, semmi értelme rengeteg pénzt és a munkatársak munkanapjait erre rászánunk. A lelkiismeretünket talán megnyugtathatjuk, de változást nem remélhetünk. Egy a Közel-Keleten még ma is zajló ügyfélélmény-fejlesztési program során mindössze egynapos tantermi tréningeket tartunk, igaz, ezt kétételes intenzív on-the-job coaching egészíti ki az üzletben, majd négy hónapos remote támogatás. A rendszeresen és szofisztikáltan mért projekt a várakozásokat magasán túlszárnyaló eredményeket hozott a viselkedésváltozás és az üzleti KPI-ok tekintetében egyaránt.

A példa te magad légy!

De ez csak a siker egyik eleme volt, a másik a valamennyi vezetői szintre kidolgozott, a legfőbb ügyfélélménypontokra összpontosító és heti szinten mért irányítási modell (governance model) eredményes működtetése. Mára önálló governance szervezeti egység jött létre a cégnél, és lett az egyik motorja a fejlődésnek.

Saját példánkon tanultuk meg, hogy mennyire fontos ezen a területen is a „walk the talk”, azaz amit kifelé képviselünk tanácsadóként, azt nekünk is meg kell élnünk nap mint nap. Óriási változást eredményezett az NPS mérés bevezetése, az ügyfélélménystandardjaink ledokumentálása és számonkérése, valamint a saját irányítási modellünk működtetése a kritikus ügyfélélménypontokra építve. Úgy döntöttünk, inkább felszállunk a vonatra, mintsem átbogyon rajtunk.

POZVAI ZSOLT, NEMZETKÖZI VEZÉRIGAZGATÓ
DEVELOP
INTERNATIONAL

Ma már bátran kijelenthetjük: minden a vezetőkön múlik.

szesülhessenek. A fenntartható kiválóságnak a belső feltételeit kell először megteremteni, és csak ezután foglalkozni az ügyfelekkel napi kapcsolatban álló dolgozókkal. Álljon példaként egy hazánkban is működő nemzetközi bank, ahol az ügyfélélmény a legfőbb stratégiai célközé került, az anyavállalat elvárásait követve. Ennek ellenére sem mint célkitűzés vagy bónuszelem, de még konkrétan megfogalmazott feladat sem jelent meg a back office területek számára: a kockázatkezelés, a compliance, vagy éppen a HR céljai között sem szerepelt. Ezáltal nem volt része a vállalati kultúrának, köznyelvnek, nem vállalt érte felelősséget a szervezet kétharmada. Meglepő-e, hogy nem lehet nagyot alkotni ilyen körülmények között? An-