

Iwona Skowronek

Emocjonika wizerunku

Zarządzanie doświadczeniem klienta a percepcja firmy

Zarządzanie doświadczeniem klienta wymaga podejścia strategicznego, nowych kompetencji oraz powstania nowych dyscyplin zarządzania. Projektowanie doświadczeń konsumenta zgodnie z celami wizerunkowymi firmy, najprawdopodobniej będzie wymagało zmiany procesów w przedsiębiorstwie, a być może też całkowitej reorientacji strategii. Te przedsięwzięcia mają umożliwić firmie lepszą kontrolę nad powstającymi na jej temat opiniami, a także kształtować zachowania klientów w taki sposób, aby były one jak najbardziej korzystne dla wizerunku i dochodów przedsiębiorstwa. W artykule słowo emocjonika używane jest dla podkreślenia znaczenia emocji klienta w postrzeganiu wizerunku firmy. Pojęcie to wprowadził do nauki ekonomii D. Hill: *by podkreślić znaczenie emocji dla ekonomii*⁽²⁾.

Artykuł ma charakter rozpoznawczy. Wskazane zostały wybrane aspekty zarządzania doświadczeniem klienta mogące stać się inspiracją dla dalszych dociekań.

Rola emocji klienta

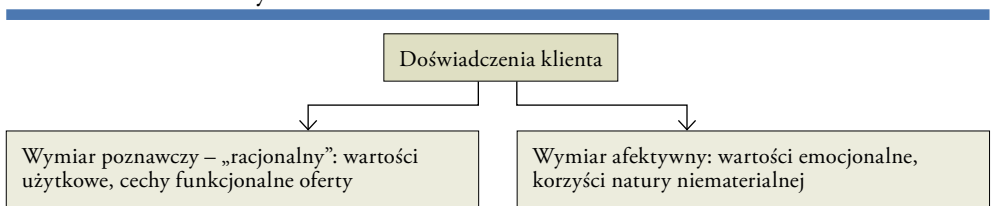
Uniwersalną tendencją człowieka jest dążenie do maksymalizowania pozytyw-

nych emocji i unikanie kosztów związanych z doświadczaniem negatywnych stanów emocjonalnych. Ważną z punktu widzenia strategii wizerunkowych cechą emocji jest także modyfikowanie procesów spostrzegania, pamięci, oceny i atrybucji⁽⁶⁾. Konsumenci budują wizerunek firmy na podstawie doświadczeń, wyobrażeń i subiektywnych odczuć zakodowanych w pamięci. Kształtowanie u klientów wspomnień sprzyjających zachowaniom lojalnościowym i budowaniu dobrego wizerunku firmy wymaga:

- dostarczania dużej wartości dla klienta w postaci intensywnych emocji o dodatnim biegunie,
- redukcji emocji negatywnych, np. złości, niepokoju,
- kreowania ekscytacji i zachwytu u klientów (czynnik WOW!),
- generowania *word of mouth* (WOM) modyfikującego nastawienie innych klientów.

Emocje klienta powstające w doświadczeniu z firmą prowadzą do ukształtowania określonych postaw, a te z kolei wpływają na zachowanie. W marketingu

Rysunek 1 Składowe doświadczenia klienta



Źródło: opracowanie własne.

postawę określa się jako: *ogólną reakcję emocjonalną, bądź jako funkcję ważoną spostrzeganych cech*³⁾. Modulowanie emocjonalnego nastawienia klienta względem firmy sprzyja realizowaniu strategii wizerunkowych przedsiębiorstwa, a w szczególności:

- uzupełnia jakość techniczną oferty przyczyniając się do kompleksowego kreowania wartości dla klienta,
- umożliwia zmniejszenie luki wartości (oraz dyssatisfakcji),
- przywiązuje wagę do detali, ponieważ to one sumarycznie składają się na dodatkową wartość dla klienta,
- jako strategia holistyczna antycypuje i minimalizuje ryzyko powstania opinii o firmie w oparciu o pojedyncze, niekorzystne zdarzenia,
- przekazuje momenty prawdy (moments of truths) w wartościowe wspomnienia.

Doświadczenia zmysłowe

Spostrzeżenie zmysłowe komunikatów marketingowych docierających do klienta jest źródłem doświadczenia (racjonalnego i emocjonalnego), zgodnie z tym, że nie ma niczego w umyśle, czego nie byłoby uprzednio w zmysłach. Zarządzanie doświadczeniem klienta w zakresie komunikatów sensorycznych oznacza maksymalizowanie pozytywnych ekspresji zmysłowych (gratyfikacja zmysłowa), oraz eliminowanie kosztów sensorycznych (np. koszt zbyt wysokiej lub za niskiej temperatury w otoczeniu, nader intensywnego albo zbyt słabego oświetlenia, hałasu, nieprzyjemnego zapachu, nieprzyjemnych w użytkowaniu sprzętów, np. twardych siedzeń, kanciastych brzegów).

Zarządzanie wskazówkami sensorycznymi może obejmować czynniki ludzkie (pracownicy – ubiór, uniformy służbowe, aparycja, uczesanie, dodatki), albo mechaniczne (sprzęty, wyposażenie, architektura, estetyka otoczenia). W projektowaniu wyróżniającej tożsamości wizualnej, na podstawie której klienci będą opierać swo-

je opinie o firmie, ważne jest aby wskazówki sensoryczne były: ujednolicone, spójne tematycznie, zaplanowane, konsekwentne, charakterystyczne dla firmy.

Zastosowanie strategii sensorycznej nie ma na celu przeładowywania ofert bodźcami, a oznacza wykorzystywanie bodźców zmysłowych we właściwy sposób, tzn. tak aby były one źródłem pozytywnych emocji klienta. Niektórzy wskazują na konieczność upraszczania produktów, eliminowania niepotrzebnych cech użyteczności, nadmiernej złożoności, która w konsekwencji ogranicza przydatność produktu i może niekorzystnie odbić się nie tylko na ocenie produktu, ale także na wizerunku firmy. Zdaniem Hilla proste, przyjazne w użyciu, „przejrzyste” produkty (np. sprzęty IKEA, iPod) sprzedają się najlepiej²⁾.

To samo dotyczy doświadczeń powstających w interakcji klienta ze stroną internetową firmy. Podkreśla się, że e-doświadczenia powinny być nie tylko *high-tech*, ale także *high-touch*, czyli uwzględnić emocjonalność i odczucia klientów. W praktyce oznacza to projektowanie przejrzystych witryn, funkcjonalnej nawigacji, ale także oferowanie klientom wsparcia ze strony obsługi klienta, umożliwienie użytkownikom połączenia i porozmawiania z realną osobą w razie pytań, zaistnienia problemów.

Kształtowanie osobistych relacji

Wzbogacenie emocjonalnych doświadczeń klientów z firmą w dużej mierze zależy od jakości kontaktów bezpośrednich pracownik – klient. Punktem wyjścia w kształtowaniu emocjonalnej percepcji wizerunku jest budowa relacji opartych na zaufaniu, a także zrozumienie emocjonalnych potrzeb konsumentów. Wiedza na temat funkcjonalnych i technicznych szczegółów oferty nie zastąpi wiedzy o uczuciach klientów.

Personel mający bezpośredni kontakt z nabywcą powinien swoim zachowaniem

reprezentować styl emocjonalny właściwy docelowemu wizerunkowi firmy. Przykładem może być sieć salonów Apple udzielających pomocy i wsparcia technicznego – tzw. Genius Bar. Techniczni „Geniusze Apple” oferują nie tylko (w większości bezpłatną) pomoc serwisową, ale budują bliskie „one-to-one” przyjacielskie relacje z klientami firmy. Pożądanymi cechami personelu są: inteligencja emocjonalna, ukierunkowanie na bezpośredniość relacji oraz indywidualne podejście. W centrum telefonicznej obsługi klienta ważne jest nie tyle udzielenie szybkiej odpowiedzi, a poświęcenie takiej uwagi, aby konsument uzyskał swoistą „emocjonalną rekompensatę” za swoje problemy.

Budowanie tego typu więzi zachodzi również w obrębie społeczności klientów zrzeszonych wokół marki. Przedsiębiorstwa powinny stwarzać warunki sprzyjające organizowaniu się klientów, wzajemnej wymianie opinii, dzieleniu doświadczeń z innymi.

Eliminowanie czynników irytacji

Kolejnym etapem w kształtowaniu emocjonalnie korzystnej percepcji wizerunku firmy jest eliminowanie kosztów emocjonalnych, czyli kosztów negatywnych doświadczeń. Czynnikami irytacji (*bad feels*) mogą być np.: trudne w prowadzeniu wózki na zakupy, przymierzalnie gdzie brakuje wieszaków⁴.

Powodem zdenerwowania klientów może być wydłużony czas oczekiwania. I tak – najwięcej negatywnych emocji wywołują w kolejności: czekanie osobiste (w kolejce) 2 minuty, oczekiwanie na załadowanie strony internetowej 0,5 minuty, czekanie na połączenie (zwolnienie linii telefonicznej) 1 minuta². Rozładowanie negatywnych emocji klienta można osiągnąć stosując różne „rozpraszacze” uwagi (*positive distractors*), np. muzykę, bodźce wizualne czy zapachowe.

Kontakt klientów z technologią może prowadzić zarówno do ulepszenia do-

świadczeń, jak i ich destrukcji. Jak wskazują niektórzy autorzy, nic tak nie irytuje klientów jak konieczność przebrnięcia przez menu telefoniczne zawierające dzieł podstawowych opcji, czy otrzymanie maila: wiadomość generowana automatycznie, proszę nie odpowiadać na ten mail.

Zarządzanie symboliką

Firma powinna zidentyfikować jakiego rodzaju wartości symboliczne (znaczenie) chce przekazać klientom i za pomocą jakich sygnałów. Zdaniem C.D. Laniera i R.D. Hamptona⁴ przedsiębiorstwa powinny minimalizować reklamę na korzyść symboliki, wyrażanej np. poprzez historie dotyczące marki, mistycyzm, tajemnice, ograniczanie podaży i dostępności oferty, ikony i maskotki marki, hasła, symbole związane z tożsamością firmy – wizualną, dźwiękową, smakową, dotykową, zapachową.

Analiza znaczenia symbolicznego ma zwiększać emocjonalną wartość oferty i pobudzać wyobraźnię klientów. Może temu służyć nazewnictwo produktów (np. koniak Napoleon, wódka Sobieski), informacje dotyczące sposobu wytwarzania (np. film marki pokazujący jak produkowane są ubrania z kaszmiru), materiały użyte do produkcji (szczególnie te wyszukane, znamienite jakościowo lub trudno dostępne).

Znaki symboliczne-mityczne mogą być związane z opowieściami posiadającymi *znaczenia drugiego rzędu obok znaczeń głównych*³. Metaforyczny wymiar znaczeniowy odnajdziemy w reklamach Marlboro oraz Camel przedstawiających epizody heroicznego bohatera. W tym zakresie emocjonika wizerunku zależy od siły semantyzacji, tzn. przypisywania firmie różnych znaczeń wykraczających poza aspekty funkcjonalne wyrobu lub usługi. Jawny komercjalizm może kolidować i zmniejszać symboliczny (emocjonalny) wymiar wizerunku. Z drugiej

strony większość konsumentów akceptuje komercyjną naturę ofert⁴⁾. Eventy marki przekazujące znaczenia symboliczne o treści proekologicznej i naturalistycznej, nie powinny zawierać elementów zaburzających przekaz (np. stanowisk z fast-food).

Holistyczność

Firma jest postrzegana całościowo, dlatego strategia budowy doświadczeń powinna być kompleksowa. Całkowite doświadczenie jest czymś więcej niż sumą jego części – różne punkty styczności klienta z firmą (*touch points*) mogą wzajemnie się wzmacniać (synergia), lub osłabiać, jeśli chodzi o kreowanie pozytywnych emocji klienta. Pojedynczy negatywny incydent może mieć nieproporcjonalnie duży wpływ na ocenę wizerunku firmy, dlatego należy kontrolować elementy pierwszoplanowe (*frontstages*) tj. takie, z którymi klient styka się bezpośrednio, np. obsługa, wyposażenie, jak i drugoplanowe-zakulisowe (*backstages*), np. sprzętanie, wystawianie rachunków, dostawa.

Kreowanie pozytywnego, opartego na afektywnych przesłankach obrazu firmy w percepcji klienta, wymaga zidentyfikowania zestawu wartościowych dla nabywcy doświadczeń oraz uspoźnienia strategii budowy doświadczeń pod kątem jej zgodności z pozostałymi elementami strategii marketingowej. Emocjonalne komponenty wizerunku powinny być komplementarne względem siebie oraz wewnętrznie zgodne, tzn. powinny kształtować swoisty dla organizacji rodzaj impresji (wrażeń) klientów. Zestaw charakterystycznych dla firmy doświadczeń można określić jako *cue-mix*, a więc mieszankę określonych racjonalnych i emocjonalnych korzyści w ofercie, po których klienci rozpoznają firmę i na podstawie których kształtują wyobrażenie o niej.

Projektowanie wartościowych doświadczeń powinno obejmować wszystkie etapy komunikacji marketingowej,

oraz absorbować możliwie jak najwięcej zmysłów konsumenta. Żaden element oferty nie może zostać zoptymalizowany w izolacji od pozostałych. W szczególności należy przeanalizować trzy zasadnicze aspekty⁴⁾:

1. zapewnienie multifunkcjonalności, np. miejsca zakupowe powiązane z rozrywką;
2. optymalizacja miejsc dostępu, np. w turystyce płynna organizacja: od zameldowania w hotelu, przez transport bagażu, aż do rezerwacji miejsc posiłku; lotniska, w których do dyspozycji klientów są również usługi konferencyjne, salony piękności, kasyna etc.
3. zarządzanie nastrojem (mood management) i emocjami, np. przekształcanie tradycyjnych miejsc przybycia lub oczekiwania w miejsca relaksacji, ekscytacji lub pobudzające do działania; wywoływanie emocji dostarczających wartości i eliminowanie emocji niszczących wartość dla klienta.

Projektowanie doświadczeń klienta

Zarządzanie strumieniem doświadczeń (*flow experiences*) oznacza kształtowanie doświadczeń mocno angażujących klienta mentalnie i emocjonalnie; są to jednocześnie szczytowe momenty doświadczenia, jakie firma chce wzbudzić. Doświadczenia te są indywidualne, można je opisać jako odczucia wewnętrznej niepohamowanej radości, wynikające z bliskiej interakcji odbiorcy z wydarzeniem lub określoną czynnością⁴⁾.

W projektowaniu afektywnej percepcji wizerunku firmy należy unikać zmienności doświadczeń (niestabilność w zakresie projektowanych wrażeń i emocji klienta) oraz sytuacji, w których doświadczenie emocjonalne musi być poświęcone kosztem doświadczeń racjonalnych albo odwrotnie⁴⁾.

Głównym wyzwaniem jest zrozumienie racjonalnych i emocjonalnych potrzeb klienta. W oparciu o tak zidentyfikowane

Rysunek 2 **Balansowanie doświadczeń**

		Doświadczenie racjonalne	
		utrudniona funkcjonalność	ułatwiona funkcjonalność
Doświadczenie emocjonalne	pożądana emocja	dysfunkcjonalność	zachwyty
	niepożądana emocja	dyssatisfakcja	wyreżyserowanie

Źródło: Lindgreen A., Vanhamme J., Beverland M.B. (eds.), *Memorable Customer Experiences*, Gower Publishing Company, Burlington 2009, p. 127.

potrzeby należy dążyć do zbilansowania doświadczeń racjonalnych z emocjonalnymi. Doświadczenia emocjonalne powinny być pozytywne i godne zapamiętania (*memorable*), natomiast doświadczenie racjonalne nie może być pamiętliwe (to oznaczałoby dysfunkcjonalność produktu/usługi). Rysunek 2 pokazuje cztery możliwe formy doświadczeń w zależności od kompozycji składników racjonalnych i emocjonalnych.

Z perspektywy doświadczeń racjonalnych utrudniona funkcjonalność oznacza występowanie barier, które utrudniają klientowi realizowanie preferowanych celów lub zadań. Kiedy klient napotyka na te bariery, tenże aspekt doświadczenia jest pamiętany w negatywny sposób. Ułatwiona funkcjonalność oznacza, że klient realizuje cele lub zadania bez utrudnień w postaci słabych punktów w doświadczeniu. Jeśli nie ma słabych punktów, nie ma faktycznie nic pamiętliwego w racjonalnym doświadczeniu.

Natomiast z perspektywy emocjonalnej pożądane emocje to te, które doświadczenie ma na celu wywołać, np. radość. Niepożądane emocje to takie, których firma nie chce wywołać, lub gdy żadne pożądane (wizerunkowo) emocje nie są wywoływane. Organizacje powinny dążyć do ukształtowania doświadczeń zachwyty określanych jako „delighted” i zaznaczonych na rysunku zaciemnionym polem. Oznacza to występowanie pożądanych emocji w doświadczeniu oraz

pełną funkcjonalność oferty dla klienta. Pozostałe trzy pola ukazują występowanie określonych barier mogących negatywnie wpływać na percepcję wizerunku firmy. I tak:

- **doświadczenie dysfunkcjonalne** oznacza, że funkcjonalność nie jest taka jak powinna być nawet jeśli zamierzone emocje są wywoływane, np. dobry spektakl, ale poprzedzony problemami w odnalezieniu zamówienia, oczekiwaniem w długiej kolejce;
- **doświadczenie dyssatisfakcji** wiąże się z występowaniem niepożądanych emocji oraz niewystarczającą funkcjonalnością. Jest to najmniej pożądany rodzaj doświadczeń jakie klient powinien pamiętać. Przykładem może być występowanie utrudnień zarówno w zamówieniu, jak i funkcjonowaniu, a następnie reklamacji produktu;
- **doświadczenie wyreżyserowane** (*directed*) zorientowane na funkcjonalność ma miejsce kiedy oferta jest odpowiednio funkcjonalna, ale wiąże się z występowaniem niepożądanych emocji (lub brakiem występowania jakichkolwiek pożądanych emocji). Może wystąpić w kontakcie z innowacjami technologicznymi, które z jednej strony ułatwiają funkcjonalność, ale z drugiej mogą generować negatywne emocje, np. irytację spowodowaną problemami z użytkowaniem i niemożliwością natychmiastowego kontaktu z działem obsługi.

Jak zalecają P.C. Honebein i R.F. Cammarano, w pierwszej kolejności należy skupić się na projektowaniu pozytywnych doświadczeń racjonalnych, a w drugiej na emocjach klienta. Ponieważ bardzo trudno jest wywoływać pozytywne emocje jeżeli funkcjonalna, racjonalna strona oferty nie działa⁴).

Cykl emocjonalny

Na szczycie drabiny emocjonalnej wartości Hill umieszcza doświadczenie przy-

jemności, natomiast C. Shaw w hierarchii potrzeb konsumenckiego doświadczenia obok „przyjemności” najwyższemu plasuje takie odczucia, jak: wartościowy, zachwycający, ekscytujący⁸. Zarządzanie doświadczeniem emocjonalnym klienta oznacza maksymalizowanie pozytywnych, a minimalizowanie negatywnych odczuć i emocji w fazie konsumpcyjnej, a także w kontaktach przed- i potransakcyjnych. Najwięcej znaczących dla wizerunku doświadczeń klienta wiąże się z zakupem i użytkowaniem produktu/usługi oraz z fazą pozakupową. Faza potransakcyjna związana jest nie tylko z eksploatacją produktu, ale także ewentualnym serwisem lub reklamacją. Brak wsparcia serwisowego czy trudności w rozstrzygnięciu reklamacji wpływają niekorzystnie na emocjonalną ocenę przedsiębiorstwa.

Instynktowne opinie o firmie i skojarzenia z nią powstają na każdym etapie kontaktu klienta z organizacją, i mogą mieć wartość dodatnią (zachwyty, ekscytacja, przyjemność, poczucie bezpieczeństwa, zaufanie, empatia, etc.) lub ujemną (zdenerwowanie, lekceważenie, pośpiech, nieterminowość, niedziałalność, frustracja, etc.). Doświadczenia pozytywne będą przenosić klienta do następnej fazy cyklu (a zarazem następnej fazy relacji), oraz zwiększać wartość wizerunku firmy – w przeciwieństwie do doświadczeń negatywnych, które mogą powodować

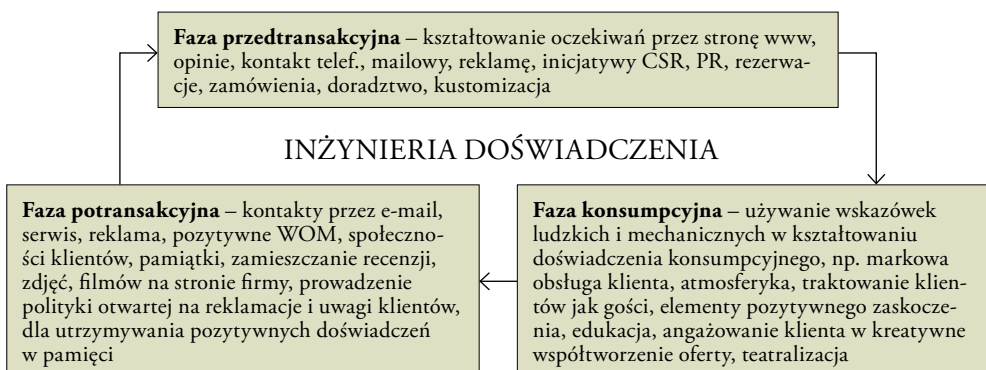
rezygnację klienta z przejścia do kolejnej fazy cyklu oraz mogą mieć niekorzystny wpływ wizerunkowy (negatywne opinie). Na rysunku 3 ukazano trzy główne etapy kontaktu konsumenta z firmą, które należałoby rozważyć pod kątem rodzaju kreowanych emocji odbiorców.

Z punktu widzenia wizerunkowego ważne są wszystkie formy kontaktu klienta z przedsiębiorstwem – także te przelotne i przypadkowe. Zestaw emocji jakie ma klient w kontakcie z organizacją powinien być pod stałym nadzorem – jeżeli organizacja nie będzie zarządzać emocjonalnym doświadczeniem nabywcy, wrażenia negatywne mogą obniżyć wartość pozytywnych doświadczeń klientów z firmą, a w konsekwencji dewaluować jej wizerunek.

Na przykładzie strategii społecznej odpowiedzialności (CSR) emocjonalne doświadczenia klientów zależą będą od różnych form kontaktu w fazie przed-, po- oraz transakcyjnej, a zatem wymagają rozważenia przez firmę takich zagadnień, jak: rozwój i zarządzanie produktem, zarządzanie wewnętrznym, zarządzanie łańcuchem dostaw, relacje z klientami (edukacja, zwiększanie świadomości ekologicznej), współpraca z dostawcami, systemy monitorowania, partnerstwo z interesariuszami, raportowanie społeczności o inicjatywach CSR⁴.

Cykl doświadczeń w formie nieco bardziej rozbudowanej proponują C. Shaw

Rysunek 3 Cykl emocjonalny doświadczeń



oraz J. Ivens, którzy wyróżniają pięć zasadniczych etapów doświadczeń klienta⁹⁾:

- Ukształtowanie oczekiwań poprzez działania firmy – reklamę, wizerunek marki, PR, komunikację WOM.
- Interakcje przedzakupowe – zapytania cenowe, zbieranie informacji (strona www firmy, rozmowa telefoniczna, giełda, czasopisma, lokalizacja firmy etc.).
- Interakcja zakupowa – zamawianie, czynności, implementacja.
- Konsumpcja produktu lub usługi – używanie i konsumowanie produktu/usługi, interakcje pozakupowe.
- Przegląd otrzymanych doświadczeń – intuicyjna ocena doświadczenia klienta, porównanie doświadczenia otrzymanego z oczekiwaniami.

W każdej fazie należy zidentyfikować najistotniejsze elementy fizyczne i emocjonalne procesu, a następnie odpowiednio je kształtować, celem wywołania pozytywnych emocji oraz zbudowania korzystnych wizerunkowo doświadczeń klienta. Oszacowano, że tylko 5 proc. firm stara się aktywnie kształtować emocje klientów⁹⁾.

Projektowanie doświadczeń ukierunkowanych na pozytywne emocje klientów wymaga spojrzenia na wszystkie interakcje nabywców z firmą, jako część całkowitej kultury i systemu organizacyjnego. C. Shaw wyodrębnia cztery sfery określające stopień zrozumienia doświadczeń nabywcy:

1. sfera świadomości (*aware*) – doświadczenia klienta z firmą, których zarówno organizacja, jak i klienci są świadomi, np. godziny otwarcia sklepu;
2. sfera nieświadomości (*unaware*) – określa doświadczenia konsumenta z organizacją znane dla nabywców, ale nieznanne dla zarządzających, np. fakt, że pracownik jest nieuprzejmy dla klientów;

3. sfera czarnej dziury (*black hole*) – rzeczy, których zarówno firma, jak i nabywcy nie są świadomi, np. to, że sklep prawie wyprzedał produkt;

4. sfera kamuflowania (*camouflaged*) – doświadczenia klientów znane dla firmy, ale nieuświadomione przez konsumentów, np. to, że klienci mogliby stracić zaufanie do firmy, gdyby nie zarządzano odpowiednio procesem dostaw⁹⁾.

Do ciekawych wniosków w swojej analizie semiotycznej między konsumentem a gatunkiem dochodzi B. Heilbrun, pisząc: *Celowe wydaje się więc rozpatrywanie różnych sytuacji kontaktu konsumenta z wyrobem (reklama, kupowanie, przygotowywanie, konsumpcja itp.). Wartość zależy zatem od jednego kontaktu konsumenta z gatunkiem spośród całego doświadczenia obejmującego różne tryby kontaktu (patrzenie, dotykanie, przygotowywanie, konsumowanie itp.), na których opiera się zależność między konsumentem a gatunkiem. Zależność tę można rozłożyć na poszczególne etapy pełniące rolę węzłów kontaktowych między konsumentem a gatunkiem (...)*³⁾.

Emocjonalne doświadczenia klientów w kontakcie z firmą można też rozpatrywać w następujących czterech fazach, składających się na cykl konsumpcji⁷⁾:

1. Kontekst życiowy – tło społeczne i kulturowe: zachowania ludzi, style życia i pracy, zainteresowania i przekonania, produkty i innowacje.
2. Zaangażowanie – obejmuje uświadomienie produktu/usługi firmy, przyciągnięcie i utrzymanie uwagi klienta, zakomunikowanie kluczowych atrybutów.
3. Doświadczenie związane z bezpośrednim użyciem produktu/usługi – dostarczaniem przez ofertę przyjemności sensorycznej i emocjonalnej, dopasowaniem do życia klienta.
4. Rozwiązanie – po zakończeniu użycia następuje analiza doświadczeń, np.

tego czy napój nam smakował, jakie wrażenia pozostawiła usługa (lub produkt), czy usatysfakcjonowano nasze oczekiwania. Jeśli analiza jest pomyślna cykl może zacząć się od nowa, tj. klient może ponownie zakupić produkt lub skorzystać z usługi.

Wyróżniające doświadczenia emocjonalne

Dodanie wartości emocjonalnej (*emotional value*) stanowi często niewielki koszt w porównaniu z innymi kosztami, oraz – jak twierdzą J. Barlow i D. Maul – ma istotny wpływ na projektowanie doświadczeń wykraczających poza satysfakcję klienta. Kreowanie zachwytu klienta wymaga dostarczenia czegoś, co niektórzy autorzy opisują kolokwialnym mianem „WOW!” – a więc dodania czynników, które wywołają nieoczekiwane pozytywne zaskoczenie nabywcy. Oferta wyróżniająca się, zdaniem J. Gitomera, to taka, która¹⁾:

- jest wspaniała (punktem odniesienia jest percepcja klienta, to, co nabywca uzna za godne uwagi);
- posiada coś, co odróżnia zwykłą usługę od nadzwyczajnej (extraordinary);
- stanowi siłę przewagi konkurencyjnej;
- jest zabawna;
- jest pamiętliwa;
- pomaga klientom w rozwiązaniu ich problemów;
- jest przyjazna i oferuje klientom uśmiech.

Haeckel i współautorzy wymieniają trzy podstawowe zasady w budowaniu wyróżniającej wartości klienta poprzez doświadczenie; są to⁵⁾:

1. Łączenie oraz zgodność doświadczeń

Kluczową kwestią jest kompatybilność między zakresem a intensywnością doświadczeń, np. korytarz i wejście hotelu powinny reprezentować podobną jakość wyposażenia jak wystrój pokoi dla gości – nie powinny być ani lepiej ani gorzej od nich urządzone, gdyż to może być przy-

czyną dysonansu i niekorzystnie wpływać na całkowitą percepcję pobytu.

Pozytywne doświadczenia łączą się także w obrębie powiązanych ze sobą usług, wzmacniając ogólny efekt wizerunkowy.

2. Wykorzystanie czynników

materialnych i ludzkich w zwiększaniu funkcjonalności produktów i usług

Wszystkie komponenty oferty łącznie kształtują całkowitą percepcję nabywcy, dlatego powinny zostać poddane analizie pod kątem rodzaju kreowanych wrażeń konsumentów, np.: elementy otoczenia, zachowanie personelu. W tym punkcie należałoby ująć zastosowanie najnowszych technologii w budowie doświadczeń klientów.

3. Budowanie

emocjonalnej więzi z klientami

Doświadczenie nacechowane sensorycznie (*sensory-loaded experience*) generuje odpowiedź emocjonalną, która jest podstawą budowania długoterminowych więzi. Zaangażowanie emocjonalne nie opiera się jednak wyłącznie na atrakcyjnym dla klienta bodźcowaniu zmysłowym, ale może wynikać z innych, inspirujących mentalnie cech oferty (np. kultura, charyzmatyczni przywódcy, tajemnice związane z marką, rytuały, społeczności).

Firma w pierwszym etapie powinna wyodrębnić atrybuty produktu/usługi pod względem siły zaspokajania potrzeb klienta, tzn. tego, czy zaspokajają one potrzeby podstawowe (*must-be needs*) czy dostarczają czynnika WOW – zarówno w aspekcie cech użytecznych, jak i emocjonalnych⁴⁾. Przekuwanie informacji pozyskanych od klientów w konkretne działania można metaforycznie porównać do wydeptanej ścieżki, czyli przyjmowania takiej drogi zaspokajania potrzeb klienta, którą klienci sami „wydeptują” – wybierają jako tę, która jest dla nich najkrótsza i/lub najłatwiejsza.

Doświadczenia będą zapamiętane przez nabywców w pozytywny sposób,

jeżeli firma pozwoli na angażowanie klientów w całkowity produkt i autorstwo doświadczeń (także w odniesieniu do kreowania pożądanego przez klienta stylu życia). Przykładem może być Mag Nation⁴ – specyficzny klub miłośników czasopism, gdzie klienci mogą wybierać do woli spośród ogromnej liczby specjalistycznych magazynów, spędzać nieograniczony czas na ich przeglądaniu i czytaniu bez opłat, dzielić się doświadczeniem ze znajomymi, mając do dyspozycji wygodne sofy i stoliki na pogawędki przy kawie. To relaksujące miejsce pozwala uciec od zgiełku ulicy i zanurzyć się w czytaniu magazynów niemal z całego świata.

Autorstwo doświadczeń można powiązać z teatralizacją konsumpcji, np. samodzielnym przygotowaniem kawy z dostarczonych składników. Stwarzanie warunków dla projektowania doświadczeń przez klientów umożliwia im wyrażenie się społecznie, potwierdzenie pożądanego przez nich własnego wizerunku społecznego, oraz wzmocnienie pożądanego tożsamości własnej⁴. Np. samochody Morgan pozwalają ich nabywcom podkreślić indywidualizm, nawiązujący do stylu życia angielskiego gentlemana. Jak podaje literatura z zakresu zachowań konsumenckich, odniesienie do „ego” nabywcy sprzyja ukształtowaniu emocjonalnego zaangażowania klienta.

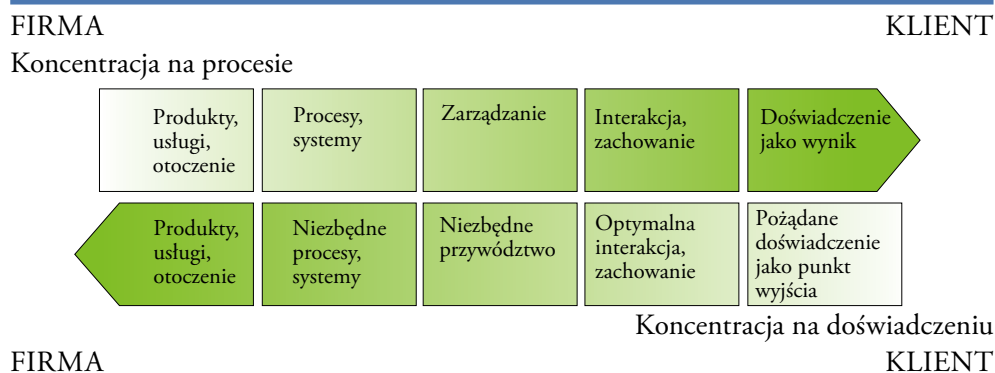
Aranżowanie doświadczenia zbiorowego ma wpływ na afektywną płaszczyznę wizerunku firmy, a także buduje

lojalność względem marki. Dlatego przedsiębiorstwa powinny dostarczać klientom sposobności do dzielenia się doświadczeniem z innymi. Społeczny związek doświadczenia, np. obcowanie z klientami o podobnych zainteresowaniach, dzielenie i współtworzenie doświadczenia ze znajomymi, zwiększają wartość zinternalizowaną. Wartość zinternalizowana wzrasta jeśli konsument może rozmawiać z innymi nabywcami przed, w trakcie i po doświadczeniu⁴. Np. spływ tratwą po rwącym Dunajcu nie byłby tym samym gdyby nie to, że uczestniczyliśmy w nim wraz z najlepszym przyjacielem.

Model odwróconego myślenia

Jak zauważają S. Smith i J. Wheeler, zarządzanie doświadczeniem klienta wymaga podejścia strategicznego, nowych kompetencji oraz powstania nowych dyscyplin zarządzania. Firma Performance Solutions proponuje model odwróconego myślenia (*Reverse Thinking Model*), wskazujący konieczność zmiany podejścia z ukierunkowanego na mechanizmy wewnętrzne (produkty, usługi) na takie podejście, które koncentruje się w pierwszej kolejności na doświadczeniach, przeżyciach klienta. Rozwiązanie to przesuwa przywództwo, procesy i samą ofertę na drugi plan, co umożliwi skoncentrowanie się najpierw na kliencie, a dopiero potem na firmie (rysunek 4). Nawiązując do metody restrukturyzacji jaką jest *Business Process Reengineering* można powiedzieć,

Rysunek 4 Model odwróconego myślenia (Performance Solutions)



że wdrożenie strategii zarządzania doświadczeniem klienta to swoisty *Emotional Process Reengineering*, ponieważ jego głównym celem będzie przeprojektowanie emocjonalnych doświadczeń klientów z firmą.

Firma, która koncentruje się głównie na tym co jest dobre dla niej samej, reprezentuje kulturę typu *inside out*, mającą negatywny wpływ na doświadczenie klienta. Przejawem takiej kultury są np.: ignorowanie danych o potrzebach klientów, projektowanie procesów tak, aby były łatwe dla firmy (lub jej pracowników) bez rozważenia tego, jak wpływają na klienta. W przeciwieństwie do tego, kultura *outside in* stawia na pierwszym miejscu wymagania klienta oraz sposób, w jaki mogą być spełnione⁹⁾.

Od strony organizacyjnej doświadczenia klienta można rozłożyć na cztery główne działy w firmie, tj. sprzedaż, marketing, obsługę, wsparcie (które obejmują zasoby ludzkie, IT, systemy i finanse).

Dla każdej z funkcji w przedsiębiorstwie daje się wyodrębnić serię etapów, przez które przechodzi klient w trakcie interakcji z firmą i buduje na ich podstawie swoje doświadczenie⁹⁾.

Antycypowanie i projektowanie emocjonalnych doświadczeń konsumentów z organizacją umożliwi kontrolę nad powstającymi na jej temat opiniami. Żadne przedsiębiorstwo nie może uniknąć kreowania wrażeń o firmie, dlatego też doświadczenia klienta tworzone w relacji z organizacją określają w konsekwencji wartość jej oferty i wizerunku. Firmy w celu zwiększenia skuteczności działań wizerunkowych powinny odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytanie – jakie są wrażenia klientów w każdym punkcie styczności z firmą? Skumulowana wartość doświadczeń nabywców z organizacją zapisana w formie wspomnień powinna stanowić punkt odniesienia w formułowaniu strategii budowy wizerunku.

Bibliografia:

1. Gitomer J., *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless*, Bard Press, Austin, Texas 1998, pp. 96-98.
2. Hill D., *Emocjonika*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2010, s. 19, 190-193, 286.
3. Lambkin M., Foxall G., van Raaij F., Heilbrunn B. (eds.), *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWN, Warszawa 2001, s. 31, 37, 53-54, 127-131, 132, 397, 432, 455.
4. Lindgreen A., Vanhamme J., Beverland M.B. (eds.), *Memorable Customer Experiences*, Gower Publishing Company, Burlington 2009, pp. 14, 17-18, 51-55, 101-117, 202, 205, 258.
5. Lovelock Ch., Wirtz J., *Services Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004, pp. 31-37, 127-132, 344-345.
6. Łosiak W., *Psychologia emocji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 200, s. 17-19, 126-135.
7. Press M., Cooper R., *The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*, Ashgate Publishing, Burlington 2003, pp. 73-79.
8. Shaw C., *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005, p. 64.
9. Shaw C., Ivens J., *Building Great Customer Experiences*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2002, pp. 23, 46, 129-135, 151 i dalsze, 171-173.