

*Enterprise Feedback
Management
jako nowa propozycja
technologiczna
dla biznesu*

wciągnać klienta w dialog

Być wysłuchanym – to naturalna potrzeba. Chcemy czuć, że nasze słowa mają znaczenie dla osoby, z którą nawiązujemy kontakt. W innym przypadku komunikacja zostaje zaburzona, dialog – zerwany. Czy taka zasada rzadzi wszystkimi nawiązanymi przez nas kontaktami?

Zaburzona wymiana informacji

Wiele z naszych codziennych interakcji stanowią spotkania i rozmowy z przedstawicielami instytucji, z doradcami klienta, konsultantami, urzędnikami, sprzedawcami. Coraz częściej wchodzimy w interakcje z bezosobowymi systemami obsługującymi portale pozwalające na dostęp do konta abonenckiego poprzez Internet, z systemami automatycznej obsługi telefonicznej, z systemami operacyjnymi bankomatów, itp. Każdy z tych kontaktów stanowi część naszego doświadczenia komunikacyjnego, które wiążemy z marką lub z konkretną organizacją. Istnieje na tym polu możliwość nawiązania dialogu, ale czy ten dialog jest przez organizację podejmowany? Sądzę, że komunikację klienta i organizacji można postrzegać jako w swej naturze zaburzoną. Klient rzadko ma poczucie, że bez wysiłku jest w stanie skutecznie zakomunikować organizacji własne potrzeby.

W rozmowie z konsultantem, owszem, przekazujemy swoje opinie. Dla większości tego typu kontaktów, zwłaszcza gdy mamy nieszczęście trafić do grona tzw. „klientów masowych”, niewiele z tych danych jest jednak gromadzonych, a jeszcze mniej wykorzystywanych. To wszystko, o czym opowiadamy, w niewielkim stopniu rzutuje na przyszły charakter relacji.

Kontakt z systemem automatycznym ma charakter wymiany komunikacyjnej – daję zlecenie, system przekazuje potwierdzenie, wszystko dzieje się w tempie zbliżonym do interakcji międzypersonalnej potwierdzenie. Ale o relacji stanowi wymiana opinii, komunikowanie potrzeb i odpowiadanie partnera na te potrzeby, nie wciskanie przycisków. Tym trudniej uznać, że nawiązywany jest tu dialog.

Uzupełnijmy ten obraz o cały otaczający nas ocean reklamowego monologu ze strony setek organizacji skoncentrowanych na kliencie, na tym samym kliencie – plakaty na billboardach, product placement, ulotki na klamkach mieszkań, spoty telewizyjne i radiowe. Jak wielu spośród naszych klientów ma prawo czuć się ostatnim ogniwem łańcucha pokarmowego komunikacji marketingowej, którego rolą nie jest bynajmniej konsumpcja produktu, ale bycie przez ten produkt skonsumowanym?

Orientacja na klienta

Rozpoczęcie nowoczesnej ery marketingu, w której koncentracja na produkcie zastąpiona zostaje koncentracją na kliencie, przypisuje się słynnemu artykułowi „Krótkowzroczność marketingu” (*Marketing Myopia*) Theodore’a Levitta¹, opublikowanemu w 1960 r. w *Harvard Business Review*. Levitt na szereg praktycznych przykładów pokazuje, że krótkowzrocz-

1 Levitt, T. *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*. Lipiec-sierpień 1960

nością jest określanie rynku dla przedsiębiorstwa poprzez oferowany przez nie produkt. Cykl życia produktu, ze względu na zmiany technologiczne, jak również zmiany zwyczajów konsumentów, jest ograniczony. Być może gdyby amerykańscy giganci kolejowi w początkach XX w. zredefiniowali swój rynek jako zaspokajanie potrzeby szybkiego i efektywnego przemieszczania się w przestrzeni, potrafiliby rozpoznać nowe możliwości, jakie oferowały inne środki komunikacji. Tymczasem przywiązani byli oni do swojej wizji kolei żelaznych i gdyby ktoś twierdził, że za 60 lat będą ubiegać się o dotacje rządowe, uznaliby go za szaleńca. Ze swojej analizy Levitt wyciąga wniosek, że organizacja powinna rozumieć siebie bardziej jako starającą się pozyskać, „kupić” dla siebie klientów, aniżeli jako sprzedawcę produktów. W tym celu musi zaś posiadać ona sposoby odkrywania tego, co klienci potrzebują, co myślą o jej ofercie.

- 2 Peppers, D., Rogers, M. *Return on Customer*. Random House: New York 2005

Kontynuatorami myśli Levitta są dziś m.in. Don Peppers i Martha Rogers, twórcy pojęcia ROC (*Return on Customer*)². Twierdzą oni, że najcenniejszym zasobem w konkurencyjnym otoczeniu jest dla przedsiębiorstwa klient, ponieważ jest to zasób w twardy sposób ograniczony pod względem ilościowym oraz – przede wszystkim – niezastępowalny. Dlatego powinniśmy dążyć do marketingu w pełni spersonalizowanego, który dzięki rozwojowi technologii informatycznych staje się coraz bardziej dostępną możliwością. Dlatego też najważniejszą wartością dla organizacji jest lojalność klienta zdobywana poprzez zindywidualizowaną odpowiedź przedsiębiorstwa na rozpoznane indywidualne potrzeby.

- 3 Gruca, T.S., Rego, L.L. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. Vol. 69 (3)/2005; s. 115-130

Interesujące, podejmujące się ilościowej oceny znaczenia satysfakcji klientów, są badania Thomasa Grucy i Lopo Rego³ łączące dane o satysfakcji klientów przedsiębiorstw (badanie *American Customer Satisfaction Index* na próbie ponad 50.000) z wynikami finansowymi spółek. Pokazują one, że przedsiębiorstwa o wyższym indeksie satysfakcji swoich klientów wykazują szybszy wzrost oraz niższą jego zmienność (co interpretować można jako stabilność rozwoju), aniżeli konkurencja.

Z pewnością zatem o lojalność i satysfakcję klientów warto dbać, mierzyć je oraz identyfikować czynniki ich wzrostu – zwłaszcza trafność odpowiedzi organizacji na rzeczywiste potrzeby klienta. Problemem jednak jest trafne identyfikowanie potrzeb. Być może najskuteczniejszą metodą jest pozwolenie klientowi, aby samodzielnie o nich opowiedział? Ale czy organizacja może pozwolić sobie na obsługę relacji o cechach dialogu z wszystkimi swoimi wartościowymi klientami? Być może już wkrótce będziemy pytać raczej o to, czy może ona sobie na to nie pozwolić.

Spojrzenie w przyszłość

- 4 Anderson, J.Q., Rainie L. *The Future of the Internet II*. Raport Pew Internet & American Life Project. 24 września 2006.
http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Future_of_Internet_2006.pdf

Jednym z zagadnień postawionych przez Janny Anderson i Lee Rainie'go⁴ przed 742 ekspertami z zakresu technologii sieciowych – w badaniach dla potrzeb raportu *The Future of Internet II* (Pew Internet & American Life Project) – było pytanie o przyszłość prywatności w Internecie. Ścisłej mówiąc, autorzy zapytali ekspertów Internetu o ocenę, czy ich zdaniem większa transparentność w sieci, nawet kosztem prywatności, będzie w przyszłości zjawiskiem społecznie korzystnym. Ta kwestia chyba w największym stopniu spośród postawionych problemów podzieliła uczestników badania (46% – ocena pozytywna, 49% – ocena negatywna). Sam trend – czy pozytywnie czy negatywnie oceniany – nie był jednak kwestionowany. Czy na mocy regulacji prawnych, czy kontraktu społecznego, można spodziewać się zwiększenia poziomu identyfikacji użytkowników Internetu, a organizacje, które będą potrafiły pozyskiwać tym kanałem dane i wykorzystywać je, odniosą wymierne korzyści. Klienci bowiem chętnie dzielą się swoimi opiniami, chętnie opowiadają o swoich potrzebach, jak również – niekiedy – przekazują niektóre swoje dane osobiste. Warunek stanowi jednak przekonanie, że ma to znaczenie, że przekazane przez nich informacje zwiększą personalizację w komunikacji z przedsiębiorstwem. Jesteśmy skłonni wiele o sobie opowiedzieć, jeśli pozwoli to naszym partnerom lepiej odpowiedzieć na nasze potrzeby. Dotyczy to również przedsiębiorstw jako partnerów

komunikacji. Jeśli ocenimy jednak, że pytania nam zadawane są kierowane jedynie partycularnymi interesami organizacji, takie działania uznamy za marnotrawienie naszego czasu i ingerencję w prywatność.

Jeśli marketing rzeczywiście dąży w kierunku dialogu, troska o lojalność i satysfakcję klientów może zmienić swoje oblicze. Będziemy mogli naszych klientów pytać o coraz więcej, o ile tylko komunikując im rezultaty przekazanych przez nich poprzednio opinii sprawimy, że poczują wzrost personalizacji tej komunikacji. Jeśli wyrażenie opinii, przekazanie organizacji swoich sugestii i uwag, będzie pozytywnym doświadczeniem dla klienta, oznaczać ono będzie zacieśnienie relacji i sprzyjać będzie lojalności. Przedsiębiorstwa, które pierwsze zbudują kanały komunikacji pozwalające na dialog z klientem, a zatem słuchanie go, nie jedynie komunikowanie produktów i marek, mogą na długi czas zyskać przewagę konkurencyjną. Internet jest obiecującym kanałem dla zbudowania takiej komunikacji. Ale nie jedynym.

5 Economist Intelligence Unit. The Future of Marketing. From Monologue to Dialogue. Wrzesień 2006.

http://www.viewswire.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1091306894.pdf

Raport *The future of marketing. From monologue to dialogue*⁵ (przygotowany przez *The Economist* na zlecenie Google) opowiada o marketingu przyszłości, który staje się dialogiem. Marketing dialogu opiera się na interaktywnej komunikacji organizacji i klienta oraz interaktywnym doświadczeniu marki. Czy jest to odległa przyszłość? Czy też może dla niektórych przedsiębiorstw jest to już teraźniejszość?

Rola informacji zwrotnej

Jednostronna komunikacja, która nie podlega korektom ze względu na informację zwrotną przekazywaną ze strony odbiorcy, jest charakterystyczna dla osób o osobowości narcystycznej. Załóżmy, że taki charakter ma komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa. Jego menedżerowie i specjaliści ds. marketingu przysłuchują się własnemu głosowi opowiadającemu o produkcie. Komunikacja marketingowa takiego przedsiębiorstwa, jeśli podlega jakiejś korekcie ze względu na informację zwrotną, to jest to korekta na informację pochodzącą z własnego głosu. W komunikacji takiego przedsiębiorstwa częściej możemy spodziewać się komunikacji marketingowej estetycznie dopracowanej, aniżeli skutecznej. Czy potraficie Państwo znaleźć przykłady takiej komunikacji?

Z pewnością tak nie jest, że głos klienta jest we współczesnych przedsiębiorstwach ignorowany. Przeciwnie, wielu menedżerów stara się pozyskać informację o opiniach klientów, na przykład realizując lub zlecając badania, korzystając z wyników szerszych badań i z danych wtórnych. To są cenne źródła informacji. To są również cenne źródła informacji zwrotnej ze strony klientów. Nie są one jednak pozyskiwane w komunikacji mającej cechy dialogu z organizacją. Przypominają raczej nasłuchiwanie głosów ze studni, o której wiemy, że ktoś wcześniej wrzucił do niej kamień. Badacze i statystycy prześcigają się w wypracowywaniu metod identyfikacji cech tych kamieni osiągając imponujące niekiedy wyniki.

Klasyczne badania reprezentacyjne zawodzą jednak jako sposób identyfikowania potrzeb indywidualnych klientów. Zawodzą tym bardziej, im większą mają one wartość z punktu widzenia dostarczenia wiedzy o ogólnej sytuacji rynkowej. Badania konsumenckie, jak również badania reprezentacyjne klientów przedsiębiorstwa, są metodami, które pozwalają oszacować charakterystyki rozkładu opinii i postaw wśród potencjalnych lub aktualnych klientów przedsiębiorstwa – bądź na poziomie całej populacji, bądź dla zdefiniowanych lub wyodrębnionych analitycznie segmentów. Jest to wiedza ważna, jest jednak również nietrafna, jeśli dążymy do pełnej personalizacji komunikacji z klientami, a tym samym chcemy wyjść poza segmenty identyfikowane w oparciu o cechy demograficzne. Aby uzyskać wiedzę adekwatną dla tego problemu powinniśmy zrezygnować z reprezentatywności i anonimowości. Ani reprezentatywność, ani anonimowość nie są bowiem cechami dialogu. Nie spodziewamy się, że każda osoba z równą chęcią jest

skłonna podjąć z nami rozmowę. W ogóle nie jesteśmy też w stanie podjąć rozmowy, jeśli nie wiemy, do kogo skierowana ma być nasza odpowiedź.

W obliczu braku identyfikacji źródła przekonań i opinii, drugorzędny staje się problem opóźnień w tempie przekazywania informacji poprzez badania. Dla potrzeb dialogu najchętniej widzielibyśmy dostęp do wyników w rzeczywistym czasie komunikacji. Możliwość taką dają jedynie niektóre metody, np. badania online lub badania telefoniczne, i wymaga ona wsparcia informatycznego.

Enterprise Feedback Management

Przedsiębiorstwa są obecnie w stanie zagwarantować personalizację komunikacji jedynie niewielkiej grupie najważniejszych klientów. Nawet jednak firma żyjąca z obsługi bardzo niewielkiej grupy klientów może stracić kontakt z ich potrzebami. W przypadku „klienta masowego” śledzenie opinii i potrzeb na poziomie indywidualnym wydaje się wręcz niemożliwe. Wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych takie możliwości stają się jednak coraz łatwiej dostępne. Do udostępnienia takiej funkcjonalności dążą rozwiązania klasy Enterprise Feedback Management. Esteban Kolsky⁶, dyrektor badań Gartner Group, zaproponował niedawno ten termin dla opisu klasy oprogramowania biznesowego zapewniającego funkcjonalność pozyskiwania informacji zwrotnej ze strony klientów w sposób ciągle, zintegrowany z hurtowniami danych, systemami transakcyjnymi i innymi systemami informatycznymi przedsiębiorstwa, oraz realizowany wszystkimi możliwymi kanałami interakcji z przedsiębiorstwem.

6 Kolsky, E. Make the Transition From Survey to Enterprise Feedback Management. Raport Gartner Group (G00126781). 6 maj 2005.

7 Pombriant, D. After Transactional Systems. The next step in CRM is to incorporate customer feedback. *Customer Relationship Management*. Marzec 2006

8 Byrne, K. Gathering customer feedback. *Chartered Accountants Journal*. Listopad 2004

Opinie rynku o przyszłości inicjatyw Enterprise Feedback Management wydają się bardzo optymistyczne. Denis Pombriant⁷, założyciel Beagle Research Group, twierdzi, że system pozyskiwania informacji zwrotnej będzie dla przedsiębiorstw następnym uniwersalnym krokiem w budowie systemów CRM, po systemach transakcyjnych. Katie Byrne⁸, dyrektor Marketingpeople Limited, dostrzega rolę systemów pozyskiwania informacji zwrotnej, ale podkreśla przede wszystkim znaczenie wbudowania stale pozyskiwanej informacji zwrotnej w komunikację z klientem. Dialog zostaje nawiązany, gdy w reakcji na informację zwrotną przedsiębiorstwo skieruje do klienta, na poziomie indywidualnego komunikatu, czytelną dla klientów odpowiedź świadczącą o zrozumieniu ich potrzeb oraz zapraszającą do dalszej komunikacji.

Jaką wartość dla przedsiębiorstwa stanowi system Enterprise Feedback Management? Traktowany jako odrębne oprogramowanie, będzie to jedynie kolejny akronim w obrębie i tak już dość skomplikowanego rynku informatycznych systemów biznesowych. Jego prawdziwa wartość w budowie marketingu dążącego do dialogu bierze się z wbudowania systemu EFM w wizję organizacji pozyskującej i analizującej dane o klientach, integrującej dane z różnych kanałów informacji i z różnych źródeł danych oraz przekładającej wyniki analiz na działania biznesowe. Z tego punktu widzenia w wykorzystanym dla budowy systemu Enterprise Feedback Management oprogramowaniu ważne są – poza podstawową funkcjonalnością gromadzenia danych – możliwości raportowania i dostępu do wyników w czasie rzeczywistym, łatwość ich pogłębionej analizy oraz wdrożenia wyników analizy w procesy biznesowe. Ponadto istotne są również otwartość technologiczna systemów, jak także doświadczenie dostawcy oraz biznesowa i technologiczna wiedza konsultantów w zakresie pozyskiwania i analizy danych. Wszystko to pozwala nie tylko pozyskiwać informację zwrotną, ale również wyjść poza nią, by dostarczyć klientowi istotnych dla niego wartości.

Przyjrzyjmy się trzem zastosowaniom systemów klasy Enterprise Feedback Management. Chciałbym zarówno pokazać w jaki sposób już pomagają one przedsiębiorstwom pozyskiwać dane ze strony klientów, jak i wskazać możliwości dalszych działań, które można podjąć dla dalszej budowy marketingu dążącego do pełnej personalizacji i dialogu z klientem.

Yamaha Design Café

Yamaha Motor Europe (YME) jest europejskim dystrybutorem produktów motoryzacyjnych Yamaha. System Enterprise Feedback Management wykorzystywany jest w celu realizacji wielożyczynnych projektów badawczych dotyczących propozycji nowych motocykli, skuterów i wszędolazów, których wprowadzenie planowane jest na rynku europejskim. Badania te prowadzone są wśród entuzjastów motocykli odwiedzających skonstruowany jako pole dialogu z klientami portal Yamaha Design Café (<http://www.yamaha-motor-europe.com/designcafe/>). W badaniu internetowym może wziąć udział każdy internauta odwiedzający portal. Zadawane pytania odnoszą się jednak do wiedzy, którą mogą posiadać jedynie prawdziwi entuzjaści sportu motorowego, co pozwala weryfikować wiarygodność wyników.

YME nie zatrzymuje się jednak na anonimowych badaniach. Szczególnie cenne informacje pochodzą od użytkowników zalogowanych do portalu. Ci klienci zostają wciągnięci w dialog z organizacją. Obsługa zadawanych im pytań realizowana jest poprzez inteligentne skrypty, dzięki czemu zachowana jest ciągłość komunikacji z przedsiębiorstwem – system odnosi się do informacji, które już posiada o użytkowniku. Pozyskane dane są poddawane analizom – również dostępnym online i w czasie rzeczywistym. Menedżerowie mają w każdej chwili możliwość przyjrzenia się gotowemu raportowi lub poszukania interesujących ich informacji bezpośrednio w danych. Szczególnie ważne jest jednak komunikowanie podjętych na podstawie pozyskanych informacji zwrotnej działań, dzięki czemu klienci, którzy podzielili się swoimi opiniami, mają poczucie udziału w budowie oferty Yamaha.

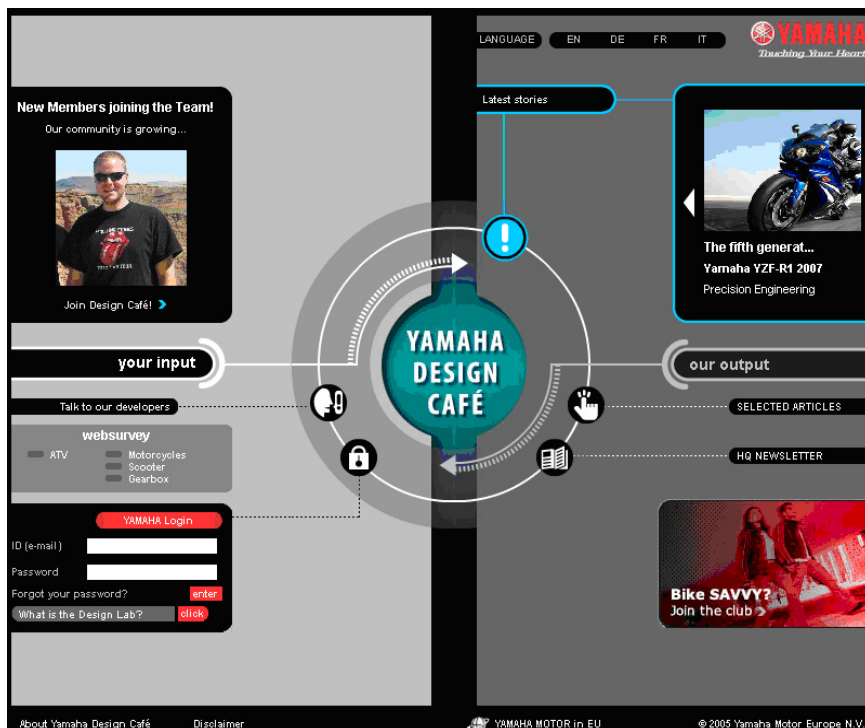
Rysunek 1.

Yamaha Design Café stanowi inicjatywę włączającą entuzjastów sportu motorowego w proces przygotowania oferty produktowej dla rynku europejskiego.

Już pierwszy projekt przyniósł w rezultacie opinie od 2000 fanów skuterów z kilku krajów europejskich i pozwolił dotrzeć do niszowej na rynku europejskim grupy klientów, którzy byliby zainteresowani zakupem skutera elektrycznego. Całkowity czas realizacji projektu wyniósł dwa tygodnie. Skutery elektryczne znakomicie sprzedają się na rynku azjatyckim, nie są jednak produktem lubianym przez Europejczyków. Wiedza o tym, w jaki sposób

skuter elektryczny byłby używany przez potencjalnych klientów, oraz ile byliby oni gotowi za niego zapłacić, pozwoliła skutecznie dobrać komunikację produktu oraz strategię cenową dla jego wprowadzenia na rynek we Francji, Niemczech i Włoszech.

W tym momencie stworzona wokół portalu Yamaha Design Café grupa o charakterze *Customers Advisory Board* aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju produktów. Międzynarodowy zakres inicjatywy pozwolił ograniczyć koszty podróży związanych z realizowanymi poprzednio badaniami metodą FGI (*Focus Group Interview*). Portal stanowi również sygnał zainteresowania opinią użytkowników dla wszystkich potencjalnych klientów Yamaha.



Na nasłuchu

Kanał online wykorzystywany przez Yamaha ze względu na swą interaktywność wydaje się naturalnym środowiskiem dla marketingu w pełni spersonalizowanego i dążącego do nawiązania dialogu z klientem. Istnieją jednak również inne możliwości dla wprowadzenia głosu klienta do procesów decyzyjnych w organizacji. Barclays Bank wykorzystuje oprogramowanie klasy EFM w realizacji badań telefonicznych. Opinie wyrażone jako odpowiedzi na pytania otwarte są – za zgodą badanych – nagrywane. Nagrania te stanowią cenne źródło informacji dla menedżerów, którzy mogą nie tylko odsłuchiwać je, ale również telefonicznie „wzdzwonić się” do systemu i z dowolnego miejsca na świecie przysłuchiwać się rozmowom w czasie rzeczywistym realizacji wywiadu.

Realizowane w ten sposób badania z pewnością zapraszają do dialogu, nie zapewniają jeszcze jednak jego nawiązania. Poglębiona analiza danych pozyskanych tym kanałem oraz wykorzystanie jej wyników w automatyzacji komunikacji marketingowej realizowanej dowolnymi kanałami – poprzez Internet, kontakty telefoniczne, a nawet ekrany bankomatów – stanowić może kolejny krok. Największą efektywność zapewnia tu wykorzystanie technik optymalizacyjnych w celu zarządzania rekomendacjami do systemów obsługi klienta oraz systemu zarządzania kampaniami marketingowymi. Szacuje się, że przedsiębiorstwa wykorzystujące systemy pozwalające na taką optymalizację są w stanie ograniczyć koszty kampanii marketingowych od 25 do 40 procent, przy zwielokrotnieniu poziomu odpowiedzi z kampanii i powiększeniu zysków od 25 do 60%⁹.

9 Nucleus Research. *Evaluation Report. SPSS PredictiveMarketing*. Kwiecień 2006.
http://www.spss.com/pdfs/Nucleus_PredictiveMktg.pdf

Centralizacja danych z badań

Nieco inny charakter ma wykorzystanie oprogramowania EFM w British Telecom. Zbudowany tu system integruje w obrębie jednego portalu analitycznego i raportującego wyniki badań realizowanych przez konsultantów wielu współpracujących z BT agencji badawczych. Oprogramowanie EFM pozwoliło BT skrócić czas zbierania danych z 4 do 1 tygodnia, czas dostarczenia wyników z 2 tygodni do 2 dni oraz zredukować koszt wykorzystania wyników. Poprzez centralny portal intranetowy możliwy jest szeroki ogląd opinii i postaw klientów, z dostępnymi możliwościami dalszego pogłębiania i rozbudowywania już przygotowanych zestawień. Sformatowane zestawienia „od przycisku” mogą być wyeksportowane w korporacyjnym formacie do PowerPoint lub Excel. Scentralizowane w tej postaci dane na poziomie zagregowanym ze względu na segment i czas badania są łatwo dostępne dla inicjatyw data mining, pozwalając uzupełnić analizy oparte na danych behawioralnych o dane o postawach.

System w tej postaci ukierunkowany jest na szeroki ogląd klienta. Udostępnione w ten sposób możliwości pozyskiwania wiedzy nie zapewniają nawiązania dialogu z klientem, ale mogą być w celu budowy marketingu opartego na dialogu łatwo wykorzystywane. Dane o postawach stanowią uzupełniające źródło w stosunku do danych behawioralnych pochodzących z systemów transakcyjnych, dzięki którym możliwe jest śledzenie zachowań klientów oraz automatyczne reagowanie na rozpoznane ich wzorce, np. takie, które pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć *churn*. Zdaniem Colina Shearera, wiceprezesa SPSS Inc., zintegrowanie w obrębie inicjatyw data mining danych z systemu EFM pozwala podnieść efektywność modeli predykcyjnych szacunkowo o 30%¹⁰. Większa trafność w identyfikacji tendencji w zachowaniach klientów pozwala bardziej precyzyjnie budować i kierować komunikaty marketingowe.

10 Shearer, C. Ask the expert: Enterprise Feedback Management. *CXO*. 162/2006.
<http://www.cxo.eu.com/pastissue/article.asp?art=26627&issue=162>

Marketing 1to1

Jak zwykle bywa w przypadkach złożonych systemów informatycznych, pomiędzy ideami biznesowymi a zbudowanymi rozwiązaniami wciąż istnieje rozbieżność. Jak możemy je

zmniejszyć? W przypadku Barclays Bank brakującym elementem wydaje się być ściślejsza integracja z procesami pozwalającymi wykorzystać dane w procesie decyzyjnym. Taką możliwość dałoby włączenie ilościowo opracowanych wyników badań w proces tworzenia rekomendacji biznesowych, np. do systemu zarządzania kampaniami marketingowymi. W przypadku British Telecom możliwa jest integracja z *data mining*, a zatem istnieje połączenie z analityką odpowiedzialną za rekomendacje biznesowe. Być może jednak większy nacisk BT powinno położyć na pozyskiwanie danych ze strony klientów identyfikowanych indywidualnie.

Najbardziej interesujący, choć w ograniczonym zastosowaniu, wydaje mi się wzorzec pracy z oprogramowaniem EFM w Yamaha Motor Europe. Zbudowana została tutaj grupa klientów identyfikowanych indywidualnie, której opinie wprowadzone zostały w proces rozwoju produktów na rynek europejski. Dzięki funkcjonalności udostępnionej przez system Enterprise Feedback Management marketerzy Yamaha Motor Europe dysponują pełnymi możliwościami zarządzania badaniami realizowanymi przez portal *Design Café*. Bez wsparcia webdevelopera są oni w stanie budować kwestionariusze o dowolnym stopniu logicznego skomplikowania, z możliwością sięgnięcia po dane z badań wcześniejszych czy wykorzystania multimediów.

YME nie dysponuje danymi z systemów transakcyjnych takimi, jakimi dysponują np. banki czy operatorzy telefoniczni. Połączenie danych z badań klientów i z formularzy nieustrukturalizowanych z danymi behawioralnymi z systemów transakcyjnych, jak również rozszerzenie zarządzania informacją zwrotną ze strony klienta poza kanał online, w pierwszym rzędzie do centrum telefonicznej obsługi klienta, wydaje się być dla przyszłości Enterprise Feedback Management szczególnie obiecujące. Stawia ono jednak również znacznie wyższe wymagania w stosunku do dojrzałości technologicznej systemów. Wdrożenie szerszego rozwiązania w znacznie większy sposób przyczynić może się do personalizacji kontaktu organizacji z klientem. Enterprise Feedback Management wpisuje się w strategiczny kierunek rozwoju systemów wspierających marketing przedsiębiorstw, jakim jest coraz głębsza koncentracja na kliencie i coraz większe indywidualne różnicowanie zarządzania relacjami z klientami. Ideą przyświecającą tym inicjatywom jest marketing *1to1*.

Koniec segmentacji?

Dążenie w marketingu do pełnej personalizacji komunikacji oznacza, że tracić będą w znaczeniu modele segmentacyjne wyróżniające kilka „grubych” profili. Daleko bardziej niż określenie segmentu naturalny wydaje mi się opis klienta poprzez szereg cech o różnym charakterze – zarówno dyskretnym, jak i ciągłym – nie tylko opisującym właściwości demograficzne, ale i opinie, światopogląd, cechy psychograficzne. Systemy analityczne nie mają ograniczeń w budowaniu rekomendacji biznesowych ze względu na ilość cech i mogą bazować na bardzo złożonym opisie rzeczywistości, radząc sobie z szumem informacyjnym, niepełnymi informacjami czy niespójnością danych. Dla odbiorcy informacji nie oznacza to bynajmniej większej złożoności. Dzięki opisowi klienta poprzez wiele cech rekomendacja biznesowa może być daleko bardziej precyzyjna, niż ta, którą dostarczyłby model segmentacyjny. Wskazówka może dotyczyć konkretnego działania realizowanego poprzez konkretny kanał kontaktu, kierowanego do grupy klientów, którzy z największym prawdopodobieństwem odpowiedzą na to działanie w sposób pożądanym.

Rola danych gromadzonych przez systemy Enterprise Feedback Management jest tu nie do przecenienia. Organizacje dysponują danymi z systemów transakcyjnych opisującymi zachowania klientów, ale nie zawsze jest to wystarczające dla przygotowania rekomendacji działania. Wracając do przykładu analizy *churn*, dane o postawach i opiniach klientów mogą nie tylko zwiększyć trafność modelu predykcyjnego. Czym innym jest bowiem znać prawdopodobieństwo odejścia klientów, a czym innym wiedzieć, w jaki

sposób temu zapobiec. Zadanie tylko kilku pytań może uzupełnić tę wiedzę i pozwolić na utrzymanie wartościowego klienta. Jeśli zaś klient ten wcześniej został wciągnięty w dialog z przedsiębiorstwem, organizacja już posiada dane tak z badań ustrukturalizowanych, jak i nieustrukturalizowanych formularzy kontaktu, np. z pól na stronach internetowych pozwalających na swobodną wypowiedź i zgłaszanie sugestii i uwag. Dzięki analizie tych danych i dostępowi do jej wyników organizacja jest w stanie podjąć natychmiastową reakcję – odpowiedź w dialogu.

Nawiązanie dialogu

Podsumowując, Enterprise Feedback Management stanowi technologiczne otwarcie pola dla dialogu między organizacją i jej klientami. Do relacji o charakterze dialogu organizacja może zaprosić klientów – po pierwsze – oferując im możliwość przekazywania swoich opinii czy ocen produktów poprzez otwarte formularze kontaktu. Po drugie, możliwość taką daje jednolity, organizujący pracę grupową i dostępny dla różnych działów przedsiębiorstwa system zarządzania inicjatywami badawczymi. Zarządzane poprzez niego mogą być zarówno badania realizowane na poziomie populacyjnym (poprzez agencję badawczą lub samodzielnie), jak również kierowane do konkretnych, identyfikowalnych klientów i wykorzystujące informacje już o tych klientach posiadane. Poprzez inteligentne skrypty kierujące rozmową konsultanta lub ankietera z klientem, sterujące kwestionariuszami administrowanymi komputerowo czy integrujące współpracę z oprogramowaniem skanującym, badania takie realizowane mogą być poprzez różne kanały kontaktu z klientem: telefonicznego, online, czy direct mail. W każdym z tych przypadków dane trafiają do spójnego, scentralizowanego systemu, co pozwala wykorzystać je na poziomie systemów korporacyjnych.

To, czy oprogramowanie takie rzeczywiście przyczyni się do zbudowania z klientem relacji opartej na dialogu zasadza się, jak sądzę, na wbudowaniu systemu Enterprise Feedback Management w dwie wizje biznesowe. Z jednej strony jest to wizja przedsiębiorstwa dążącego do maksymalnie efektywnego wykorzystania danych, którymi dysponuje. Coraz częściej będzie to oznaczało dostarczanie w czasie rzeczywistym na różne poziomy procesy decyzyjne rekomendacji biznesowych opartych na modelach predykcyjnych. Z tego punktu widzenia EFM stoi obok inicjatyw *data mining*, systemów Business Intelligence, Business Performance Management, Predictive Analytics. Z drugiej strony dla efektywnego wykorzystania EFM niezbędna jest wizja zarządzania relacjami z klientem, które opiera się na pozytywnym doświadczeniu kontaktu z organizacją. Tutaj EFM uzupełnia system CRM plasując się obok inicjatyw spod znaku Customer Experience Management.

Dzięki wypracowaniu udanego połączenia tych wizji doświadczenie dzielenia się przez klienta swoimi postawami i opiniami z organizacją będzie zarówno wzmacniało jego relację z przedsiębiorstwem stanowiąc element pozytywnego „przepływu” doświadczeń w kontaktach z organizacją, jak również zwiększało trafność rekomendacji kierowanych do różnych kanałów kontaktu organizacji z klientem. W rezultacie otrzymujemy wizję marketingu budującego kontakt z klientem za pośrednictwem technologii, lecz – dzięki możliwości natychmiastowej reakcji na informację zwrotną – bliski naturalnemu dialogowi.

SPSS Polska

ul. Raclawicka 58
30-017 Kraków
tel./faks 012.636.07.91
tel./faks 012.636.45.35
tel./faks 012.636.96.80
e-mail: info@spss.pl
www.spss.pl
www.analizadanych.pl
www.webmining.pl