

FOT. MANDARIN ORIENTAL HOTELS&RESORTS

CEM – Customer Experience Management, czyli o zarządzaniu doświadczeniem klienta

Joanna Kuźmicka

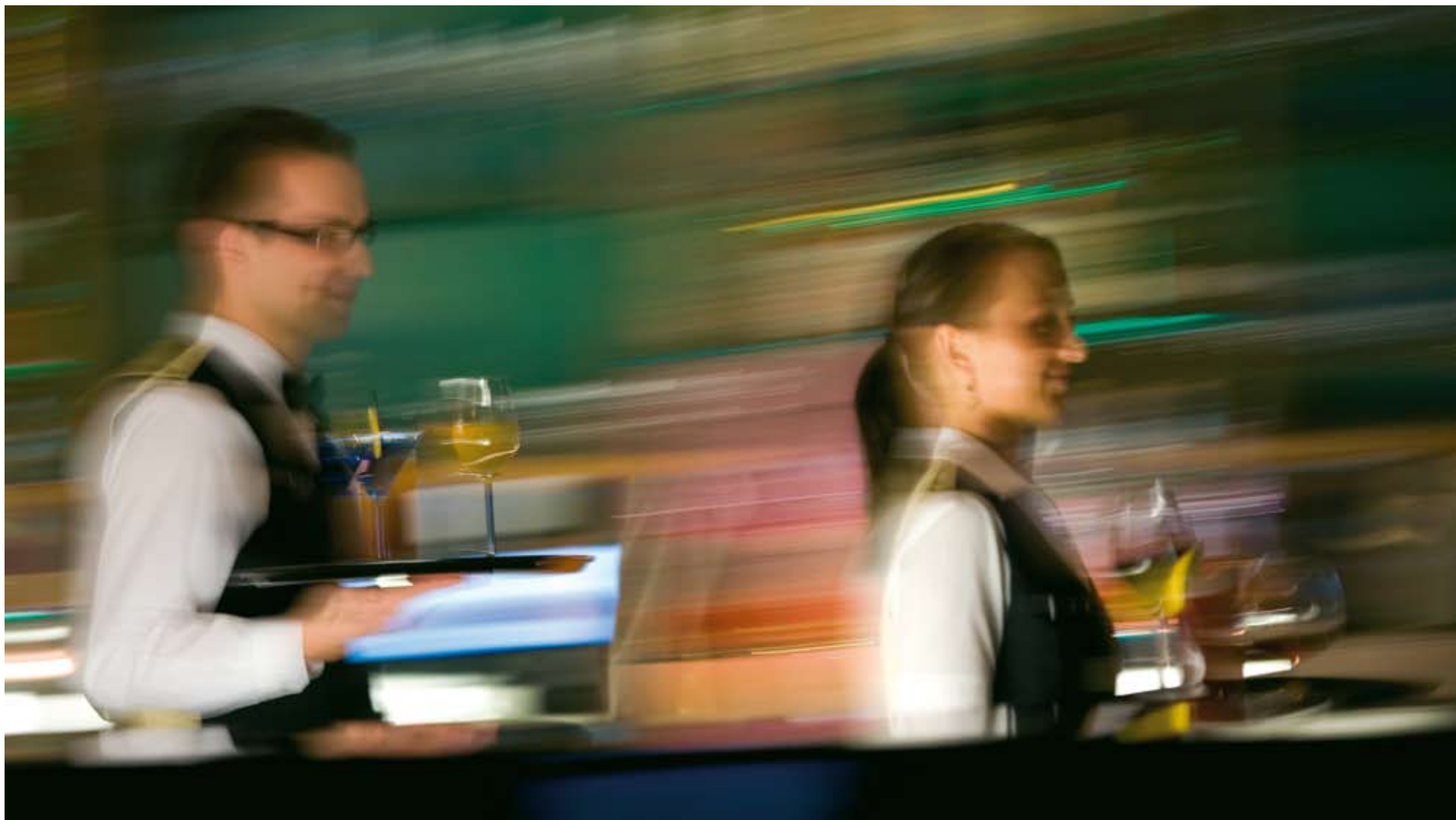
Założycielka i współwłaścicielka firmy doradczo-szkoleniowej Hotel Zone. Wcześniej wicedyrektor hotelu Dwór Oliwski w Gdańsku, szefowa marketingu i sprzedaży w hotelu Mercure Hevelius w Gdańsku

▲ Brytyjski autor badań nad doznaniem klienta Colin Shaw określa doznanie klienta jako miks działań fizycznych firmy, sensorycznych doznań klienta i spowodowanych u klienta emocji. W procesie badawczym nad doznaniem klienta, Shaw wyróżnia 5 etapów:

- ▲ etap formułowania się oczekiwań,
- ▲ etap interakcji przedsprzedażowych,
- ▲ proces sprzedaży,
- ▲ konsumpcja produktu/usługi,
- ▲ ewaluacja oczekiwań.

Nawet korzystając z danej oferty po raz pierwszy, klient ma już pewne, często nieuświadomione, oczekiwania wobec naszego produktu / usługi. Na każdym kolejnym etapie ocenia elementy usługi, porównując je intuicyjnie ze swoimi oczekiwaniami.

Etap formułowania oczekiwań. W którym momencie rozpoczyna się formułowanie oczekiwań przyszłego gościa hotelowego? Oczekiwania klienta definiowane są przez to, jak klient – potencjalny gość – będzie się „czuł” podczas pierwszego kontaktu z firmą. Tenże pierwszy kontakt może oznaczać takie działania, jak: ▲▲▲



FOT. IHE

zauważenie billboardu, wejście na stronę internetową, a nawet odczytanie sloganu reklamowego. Przyjrzyjmy się działaniu polegającym na pierwszym wejściu na stronę internetową w kontekście rodzących się oczekiwań klienta i spróbujmy odpowiedzieć na pytania:

- Czy strona spowoduje, że klient poczuje się zaintrygowany?
- Czy menu na głównej stronie domowej hotelu spowoduje klienta do dalszej nawigacji¹?
- Czy strona zachęca do czytania?

W niektórych sieciach hotelowych obsługa gościa potencjalnego, który dopiero wykonuje telefon informacyjny (etap przedsprzedażowy), stanowi priorytet

¹ Warto badać ogólny czas przebywania na stronie i statystykę odwiedzin na poszczególnych podstronach – może okazać się, że „Aktualności”, którym poświęcamy przykładowo 15 proc. miejsca na stronie głównej, nie generują adekwatnego zainteresowania gości. Czy przedstawione zdjęcia wewnątrz zachęcą go do dalszych etapów i kontaktów z twoją firmą? Oprócz zdjęć najczęściej umieszczanych w topie na zasadzie sekwencyjnego wyświetlania warto zadbać o bardziej statyczną prezentację zdjęć obiektu, jaką jest galeria indywidualnie przewijana / powiększana przez użytkownika.

Kolorystyka, przejrzystość, rodzaj czcionki i teksty reklamowe obecne na stronie tworzą wyobrażenia klienta dotyczące hotelu, definiują pierwsze oczekiwania co do standardu, klimatu i jakości miejsca. Jeśli czcionka tekstu na stronie nie będzie wyróżniała się kolorystycznie, będzie zbyt mała, przez co słabo czytelna, klient nie zachowa pozytywnych odczuć – nawet nie przeczyta tekstu. Jeśli natomiast czcionka będzie optymalnej wielkości i odpowiednio widoczna, ale na przykład tekst będzie przesadnie sformułowany, strona może zostać zapamiętana w sposób negatywny. Dla zobrazowania ostatniego, przykład opisu oferty walentynkowej: *Wyjątkowa i niezwykła atmosfera hotelu SPA w scenerii zielonych lasów gwarantuje prawdziwe wytchnienie od wielkomiejskiego zgiełku i zostanie z pewnością doceniona przez*

zakochanych. Pomijając fakt, że walentynki mają miejsce w lutym, kiedy trudno o „zielony las”, mamy do czynienia z przesadnym i naszpikowanym zbyt wieloma przymiotnikami, nieprecyzyjnym opisem miejsca, z którego nie wynika żadna konkretna przewaga konkurencyjna tej oferty.

Etap interakcji przedsprzedażowych. W przypadku stworzenia u naszego gościa pozytywnych odczuć na etapie formułowania oczekiwań, mamy szansę na krok drugi, czyli etap interakcji przedsprzedażowych. Pierwszy kontakt klienta z hotelem następuje dużo wcześniej niż sam przyjazd, ma on miejsce na etapie rozmowy telefonicznej, często wykonanej w celach informacyjnych, jeszcze przed dokonaniem rezerwacji pokoju. W myśl zasady Petera Druckera „What’s measured, gets managed” – aby czymś zarządzać, ➤➤➤

trzeba to zmierzyć”, warto przyjrzeć się statystykom przychodzących rozmów telefonicznych do hotelu. Może się okazać, że na przykład w obiekcie SPA, w którym większość pobytów zaczyna się od soboty (charakterystyczne przyjazdy w okolicy wczesnego przedpołudnia), najwięcej zapytań telefonicznych także przypada na tę część dnia i tygodnia. Recepcjonista, bez wsparcia pracującego od poniedziałku do piątku działu marketingu, który koncentruje się na obsłudze gości w hotelu, nie poświęci wystarczającej ilości czasu i prawdopodobnie nie zaprezentuje oferty hotelu tak, jak mógłby w sytuacji mniejszego natężenia obowiązków wynikających z obsługi gości przy ladzie recepcyjnej. Ważne jest stworzenie komfortu, aby doprowadzić do zawarcia jak największej liczby transakcji – chociażby poprzez system kierowania rozmów informacyjnych do odpowiednich, kompetentnych pracowników, takich jak; concierge, guest relations lub dyżurującego w soboty pracownika marketingu. W niektórych sieciach hotelowych obsługa gościa potencjalnego, który dopiero wykonuje telefon informacyjny (etap przedsprzedażowy), stanowi priorytet wobec obsługi gościa będącym już na etapie konsumpcji produktu/usługi.

Wracając do myśli P. Druckera – „aby czymś zarządzać, trzeba to zmierzyć”, rozwiązanie sytuacji zależy od zdiagnozowania problemu – w tym wypadku określenia liczby rozmów przychodzących podczas godzin intensywnej pracy recepcji przy meldowaniu gości. Po ustaleniu godzin szczytu i punktów krytycznych w telefonicznej obsłudze gości przez recepcję można wprowadzać systemy alternatywnego zarządzania doświadczeniem klienta – kierować rozmowy do osoby niebędącej tak obciążonej pracą, która skoncentruje się na udzieleniu szczegółowej informacji, w warunkach komfortu czasowego. Salony Empik zmierzyły na podstawie liczby zawieranych transakcji kasowych okresy najwyższego szczytu w salonach i określiły dni, i godziny krytyczne dla komfortu klienta decydującego się na zakup i zmuszonego do długiego oczekiwania w kolejce. Chcąc uniknąć niezadowolonych klientów oczekujących w kolejkach do kas i zmniejszyć ryzyko rezygnacji z zakupu, wprowadziły następujący system; w przypadku przewidy-

Nawet korzystając z danej oferty po raz pierwszy, klient ma już pewne, często nieuświadomione, oczekiwania wobec naszego produktu/usługi

wania kolejki dłuższej niż 3-osobowa w salonie znajdują się osoby mogące natychmiast uruchomić dodatkowe kasy. W kasach mogą realizować transakcje pracownicy punktów informacyjnych i inni pracownicy Empiku, ponieważ w związku ze zdiagnozowanym punktem krytycznym wszyscy zostali do tego celu wcześniej przeszkoleni. Zarządzanie doświadczeniem klienta zostało w tym wypadku wsparte systemem informatycznym mierzącym i kodującym liczbę transakcji kasowych podczas wszystkich godzin i dni otwarcia salonów, dane zostały przeanalizowane i znalazły swoje odzwierciedlenie w grafiku pracy na dany dzień tygodnia i godziny w ciągu dnia.



FOT. REZIDOR HOTEL GROUP

Proces sprzedaży. Proces sprzedaży zostanie tu omówiony na przykładzie telefonicznej rezerwacji pokoju. Osoby, które odbierają telefony w firmie, są jej wizytówką. To one często budują atmosferę podczas całej rozmowy telefonicznej klienta. Nie ma już firm, które stać na zwykłe, przeciętne odbywanie rozmów telefonicznych z klientem. Badania Telephone Doctor R Inc. zdefiniowały listę najbardziej irytujących zwrotów w komunikacji telefonicznej z klientem. Listę otwierają:

1. Nie wiem.
2. Musi Pan / Pani...
3. To niemożliwe.
4. Proszę chwilkę zaczekać.

5. Nie mamy restauracji.

W obiekcie o przestrzeganych standardach i cyklicznych szkoleniach z obsługi klienta nietrudno wyobrazić sobie, w miejsce tychże zwrotów, wypowiedzi pozytywne jak:

- Ad. 1. Dziękuję za Pana /Pani pytanie, za chwilę wrócę do Pani/ Pana z tą informacją.
- Ad. 2. Jeśli zechciałby Pan / Pani...
- Ad. 3. To, co możemy zaproponować, to...
- Ad. 4. Gdyby zechciał Pan poczekać przy telefonie, uzyskanie tej informacji zajmie mi chwilę.
- Ad. 5. Z przyjemnością zaproponuję panu/ Pani usługę room service, o której godzinie chcieliby Państwo zjeść kolację dziś wieczorem? Już teraz możemy ustalić jej menu... ▶▶▶

✔✔✔ Klient nic nie musi, nie jest zainteresowany tym, co nie jest możliwe, nie lubi także czekać, bez podania przyczyny. Warto przy tym zadbać o zastąpienie wyrażen kolokwialnych bardziej eleganckimi: *dobrze – oczywiście, z przyjemnością, przepraszam – proszę przyjąć moje przeprosiny, momencik – proszę o chwilę cierpliwości, halo – słucham Pana, nie ma problemu – oczywiście, już się tym zajmuję.*

Etap konsumpcji usługi. Najważniejszym składnikiem usługi hotelowej są tworzący ją ludzie. Na doświadczenie klienta hotelu w największym stopniu ma wpływ jakość obsługi. Trudno o lepszy przykład standardów obsługi gościa niż standardy hoteli Ritz-Carlton. Motto sieci brzmiące „Panie i panowie w służbie paniom i panom” oddaje głęboką filozofię marki, której sedno tkwi w najwyższej dbałości o gościa i poszanowaniu współpracownika. To ostatnie wyraża się w tzw. obsłudze prostopadłej, tj. wzajemnej pomocy pracowników, niezależnie od przydzielonych i wykonywanych zadań. Hotele Ritz-Carlton słyną ze swoich złotych standardów, które wydrukowane nosi przy sobie każdy pracownik hotelu i od których lektury rozpoczyna każdy dzień pracy. Złote standardy są jednak dalekie od propagowania wśród pracowników zasad usztywnionej obsługi czy dusznej atmosfery napuszonych hoteli na najwyższym poziomie. Standardy Ritz-Carlton odwołują się do tego, co najważniejsze na etapie konsumpcji usługi hotelowej: równowagi między elegancją a życzliwością. Bowiem elegancja bez życzliwości i ciepła jest ...arogancją.

Oto niektóre ze złotych zasad hoteli Ritz-Carlton:

1. Pracownicy Hotelu wszystko o nim wiedzą, są jego współwłaścicielami i użytkownikami, oddają mu całą swoją energię.
2. Jesteśmy damami i dżentelmenami, obsługujemy damy i dżentelmenów.
3. Pozytywny **kontakt** – uśmiechać się, zawsze sprawiać miłe, naturalne wrażenie.
4. Zawsze używamy odpowiedniego języka w stosunku do gości – nigdy nie mówić „cześć” czy „OK”.
5. Obowiązuje nas **odpowiedzialność** oraz nieporównywalna czystość i jakość usług.
6. Należy tworzyć przyjazne **środowisko pracy**.
7. Każdy **pracownik** jest ambasadorem

wewnątrz i na zewnątrz Hotelu, zawsze wypowiada się o nim pozytywnie – żadnych negatywnych komentarzy.

8. Kto przyjmuje skargę, musi ją zrealizować.
9. Maksymalny **czas** realizacji życzenia klienta – 10 minut.
10. Prowadzenie dokumentacji najczęstszych problemów klientów.
11. Odprowadzanie w każdym przypadku gościa do miejsca, które go interesuje, nie wolno wskazywać drogi palcem.
12. Znajomość całej informacji hotelowej.
13. Odpowiadanie zawsze po drugim dzwonku telefonu i unikanie przełączania gościa na drugą linię, do innej osoby.
14. Rekomendowanie usług Hotelu Ritz-Carlton.
15. Stroje mają być czyste i schludne.

Wymienione podstawowe założenia sieci są jednocześnie podstawowymi przekonaniami uznawanymi przez pracowników i odzwierciedlają uznawane przez management hoteli wartości. Przejawami tych wartości są odczuwalne przez klienta artefakty, czyli ubiór i wygląd pracowników, sposób obsługi gości, sposób wyrażania się pracowników, panująca atmosfera niewymuszonej elegancji, atmosfera ciepła oraz szacunek do drugiego człowieka, dostrzegalny na poziomie relacji pracownik – gość i pracownik – pracownik.

Ewaluacja oczekiwań. Ten proces to nic innego jak podsumowanie historii kontaktu z hotelem w kontekście nieświadomych, lecz bezkrytycznie przyjętych jako miernik – bo intuicyjnych – oczekiwań klienta. W tym momencie należy wspomnieć o kreowaniu chwil zachwyty – tak, nie tylko satysfakcji czy zadowolenia, ale zachwyty gościa, które stanowią o prawdziwej wygranej hotelu. Wygrana w ewaluacji: doświadczenia klienta versus jego oczekiwania, oznacza prawdopodobnie nie tylko ponowne skorzystanie z usług, ale także polecenie obiektu, jak twierdzą źródła, statystycznie czterem innym osobom. Jak zatem przewyższyć oczekiwania gościa? Ponownie odwołam się do standardów wpajanych pracownikom sieci Ritz-Carlton; „Jeśli gość mówi, że się zgubił, to jest już za późno” – „Gdy poprosisz o coś w dobrym hotelu – dostaniesz to – w doskonałym nawet nie musisz prosić”. ✔

Lobos
MEBLE HOTELOWE

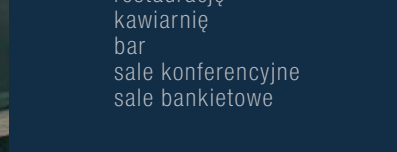
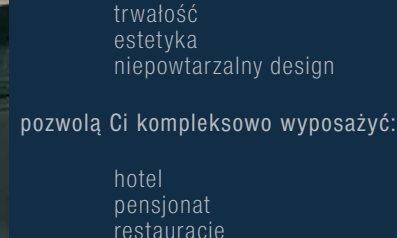
LOBOS Meble Hotelowe

31-548 Kraków, Al. Pokoju 1A

tel. (012) 413 20 00 w. 730

faks (012) 413 20 00 w. 742

www.meble.lobos.pl



Projektowanie i wyposażanie funkcjonalnej i przyjaznej przestrzeni hotelowej.

Meble Hotelowe

produkowane i oferowane
przez LOBOS to:

funkcjonalność
trwałość
estetyka
niepowtarzalny design

pozwolą Ci kompleksowo wyposażyć:

hotel
pensjonat
restaurację
kawiarnię
bar
sale konferencyjne
sale bankietowe