

Monika Boguszewicz-Kreft

## Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta

### Experience as a value offer for the client

*W opracowaniu przedstawiono marketingową koncepcję doświadczenia jako sposób na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na nasyconym rynku. Zgodnie z tą koncepcją: 1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją. 2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie), oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja. 3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów. 4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta*

#### **Wyróżnić się – kluczowy problem przedsiębiorstw na nasyconych rynkach**

Pomimo ogromnego dorobku naukowego marketingu, powszechnego przekonania przedsiębiorców o konieczności zaspokajania potrzeb konsumentów i witalnej roli lojalności klientów w sukcesie przedsiębiorstwa, na rynku dominują przeciętne produkty materialne i usługi. W wielu publikacjach<sup>1</sup> powtarza się opinia, że zazwyczaj trudno klientom przypomnieć sobie jakiś kontakt z organizacją na rynku, który wyróżniłby ją pozytywnie i znacząco na tle innych podmiotów gospodarczych. O takich ofertach, nawet jeżeli nie mają do nich zastrzeżeń, klienci jednak szybko zapominają i nie wpływają one na ich lojalność. Wyniki badań przeprowadzonych na rynku amerykańskim dotyczących oceny doświadczeń klientów w różnych branżach pokazały, że są one bardzo zbliżone - dla 44% respondentów większość ich doświadczeń konsumenckich była przeciętna<sup>2</sup>. Wskaźnik Zadowolenia Amerykańskich Konsumentów (American Customer Satisfaction Index (ACSI), dotyczący ich oceny jakości dóbr materialnych i usług dostępnych dla gospodarstw domowych w USA w drugim kwartale 2008 roku był zaledwie minimalnie wyższy niż 1994<sup>3</sup>. Przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać w fakcie, że pomimo zorientowanej na klienta retoryki, przedsiębiorstwa są skoncentrowane na sobie (inside out) a nie na zewnątrz (outside in)<sup>4</sup>. W wielu rodzajach działalności, jak np. usługi lotnicze, bankowe, finansowe, w próbach zmaksymalizowanie wartości klienta dla biznesu stracono z oczu potrzebę budowania

---

<sup>1</sup> Np. S. Smith, J. Wheeler: *Managing the customer experience*, FT Prentice Hall, Pearson Education, London 2002, s. XII, C. Shaw, J. Ivens: *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005, s. 9; P. Frow, A. Payne: *Towards the 'perfect' customer experience*, "Journal of Brand Management", 2007, Vol. 15, no. 2, s. 89.

<sup>2</sup> C. Shaw, J. Ivens: *op. cit.*, s. 9.

<sup>3</sup> American Customer Satisfaction Index – ACSI - <http://www.theacsi.org/index.php> (data dostępu 23.10.2008).

<sup>4</sup> C. Shaw, J. Ivens: *op. cit.*, s. 9.

wartości dla klienta<sup>5</sup>. Jest to konsekwencja przedkładania krótkoterminowych korzyści wynikających z redukcji kosztów ponad działania mające na celu budowanie lojalności i preferencji klientów w długim okresie. W rutynie codziennych działań przedsiębiorstwa, często w sposób stopniowy tracą z oczu klientów i ich potrzeby koncentrują się na elementach procesów<sup>6</sup>, w efekcie których jakość usług i satysfakcja klientów maleją<sup>7</sup>. Można znaleźć wiele przykładów działań pozornie mających poprawić ofertę dla klientów, w rzeczywistości ich zniechęcających. „Zbyt skomplikowane oferty, rabaty z ukrytymi pułapkami, ograniczenie do minimum osobistego kontaktu są przykładami działań świadczących o lekceważeniu kwestii, która powinna być główną troską każdej firmy - jakości doświadczeń klientów z firmą”<sup>8</sup>. Jednak to, co wydaje się być najbardziej niepokojące, to fałszywy obraz, jaki mają przedsiębiorcy o swojej ofercie. Badania przeprowadzone przez firmę Bain & Company wśród klientów 362 firm pokazała, że tylko 8% respondentów określiło swoje doświadczenia jako „wspaniałe” (superior), podczas gdy odsetek firm, które były przekonane o tym, że takie doświadczenia oferuje wynosił 80%<sup>9</sup>. Dominacja przeciętnych ofert pokazuje, jak trudno pozytywnie wyróżnić się na rynku. Problem ten pogłębia się w miarę nasycania i wzrostu konkurencyjności na rynkach. Dotychczasowe wyróżniki rynkowe określane jako przewagi konkurencyjne, które można, według K. Obłója, sprowadzić do trzech podstawowych wariantów: sposobu dostarczania produktu, ceny i jakości<sup>10</sup>, zaczynają być niewystarczające, aby odnieść sukces na rynku. Kwestia ta jest tym istotniejsza, że obecny poziom technologiczny i szybki przepływ informacji powodują, że produkty poszczególnych firm w coraz mniejszym stopniu różnią się między sobą, a czas pomiędzy pojawieniem się innowacji na rynku a jej naśladownictwem ulega radykalnemu skróceniu. Jednocześnie klienci przyjmują jako rzecz oczywistą funkcjonalne cechy i korzyści produktów oraz ich jakość adekwatną do ceny<sup>11</sup>. Zatem coraz częściej będą stawały się one oczywistymi wymaganiami, zaledwie „biletami wejścia”. W badaniach przeprowadzonych przez C. Shaw i J. Ivens - 85% zarządzających wyższego szczebla zgodziło się ze stwierdzeniem, że wyróżnianie się na rynku jedynie poprzez tradycyjne elementy nie są już wystarczającą strategią biznesową<sup>12</sup>.

### **Istota marketingu doświadczeń**

Odpowiedzią marketingu na wyżej przedstawione problemy jest propozycja wartości dla klienta budowana na bazie doświadczenia. W koncepcji tej doświadczenie jest rozumiane jako każdy kontakt, każda interakcja, którą klient ma z marką/ produktem materialnym/ usługą<sup>13</sup>. To połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywołanych uczuć dotyczących wszystkiego, co uczyni lub, czego nie

---

<sup>5</sup> L. P. Carbone: *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004, s. XiX.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 149.

<sup>7</sup> Za: P. Frow, A. Payne: *op. cit.*, s. 89.

<sup>8</sup> Ch. Meyer, A. Schwager: *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, „Harvard Business Review Polska” Kwiecień 2007, s. 92.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> K. Obłój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 56.

<sup>11</sup> *Experience Marketing*, „Bulletpoint”, November/December 2001, s. 12.

<sup>12</sup> C. Shaw, J. Ivens: *op. cit.*, s. 2.

<sup>13</sup> E. Hauser: *Are you experienced?*, „Promo”, June 2005, s. 104.

zrobi przedsiębiorstwo. Na pojęcie to składają się zarówno atrybuty produktów materialnych i usług jak również podświadome zmysłowe i emocjonalne komponenty wynikające z całkowitego doświadczenia - sumy kontaktów z przedsiębiorstwem. Na kreowaną wartość dla konsumenta nie składa się tylko przedmiot wymiany handlowej rozumiany jako materialny produkt lub usługa. W ofercie mieści się również zaplanowane zaangażowanie emocjonalne klienta. „Jest to kompletna propozycja wartości emocjonalnych i racjonalnych, stworzona i zarządzana dla całego doświadczenia klienta”<sup>14</sup>.

Na postindustrialnych, nasyconych rynkach to, że produkt jest dobry, spełnia oczekiwania klienta, to często zbyt mało, aby przyciągnąć uwagę konsumentów. Stanowi to warunek konieczny, ale niewystarczający, aby wyróżnić się na rynku. Klient otrzymawszy satysfakcjonujący go produkt, przyjmuje to jako rzecz oczywistą i nie przechowuje tego wydarzenia w pamięci. Tak więc, to nie tyle zadowolenie klienta z oferty, co zapamiętywane zadowolenie może być wyróżnikiem na rynku. Aby doświadczenia zostało zapamiętane, przedsiębiorstwo powinno sprawić, aby z pozycji strony w transakcji wymiany stał się on zaangażowanym emocjonalnie partnerem. Co więcej, jak wskazują badania, znaczące emocjonalne doświadczenia zwiększają skłonność klientów do rekomendacji produktów<sup>15</sup>. Można zatem uznać, że marketing doświadczeń wiąże się z kreowaniem interakcji przedsiębiorstwa z klientem<sup>16</sup>, które tego ostatniego angażować będą emocjonalnie.

### **Pojęcie i elementy doświadczenia**

Doświadczenie nie jest oczywiście nowym zjawiskiem, towarzyszy kontaktom klientów z przedsiębiorstwem od zawsze, stanowi bowiem immanentny element każdej aktywności. Jak kwestie tę ujęli J. Pine i J. Gilmore, „doświadczenie reprezentuje istniejący, lecz poprzednio niewyartykułowany rodzaj wyniku ekonomicznego”<sup>17</sup>. W większości przypadków kształt doświadczenia jest jednak przypadkowy. Wypełnia ono w sposób spontaniczny przestrzeń nie zaplanowaną przez przedsiębiorstwo, po prostu „się dzieje”. W znakomitej większości przedsiębiorcy nie mają świadomości jak centralne jest jego znaczenie w kreowanej wartości dla klienta. Sztuką i wyzwaniem jest w tej sytuacji nadanie mu właściwej formy, pożądanej przez klientów i zapadającej w ich pamięć. Nagrodą będzie zwiększenie skłonności klienta do lojalności i przekazywania pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie. Jak stwierdza L.P. Carbone, lojalność klientów jest w większym stopniu rezultatem ich uczuć związanych z całokształtem doświadczenia otrzymywanego od przedsiębiorstwa niż racjonalną oceną poszczególnych towarów czy usług<sup>18</sup>. „Doświadczenie zawsze było zarówno pomostem jak i produktem ubocznym kontaktów klienta z organizacją. Jednak zbyt wiele przedsiębiorstw działa tak, jak gdyby przewagę konkurencyjną tworzyły w większym

---

<sup>14</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 28.

<sup>15</sup> R.A. Westbrook: Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, “Journal of Marketing Research” August 1987, Vol. 24, Issue 3, s. 267.

<sup>16</sup> J. Marconi: Creating the Marketing Experience. New Strategies for Building Relationships with Your Target Market, Thomson, Mason 2005, s. 51.

<sup>17</sup> B. J. Pine, J. H. Gilmore: The experience economy: work is theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. ix.

<sup>18</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 79-80.

stopniu indywidualne cechy produktów materialnych i usług niż zdolność kreowania zwartego całkowitego doświadczenia, w którym produkty materialne czy usługi są kluczowym komponentem. Jednakże wielu przedsiębiorców wie od długiego czasu, że całość wywiera znacznie większy wpływ na klienta niż pojedyncze części<sup>19</sup>. W literaturze spotyka się różne określenia na pożądane, wyróżniające się na rynku doświadczenia: *great customer experience*<sup>20</sup>, *branded customer experiences*<sup>21</sup>, *memorable experience*<sup>22</sup>, *effective experiences*<sup>23</sup>, *perfect* lub *outstanding customer experience*<sup>24</sup>. W niniejszej pracy przyjmujemy określenie: zapamiętywane doświadczenie. C. Shaw i J. Ivens definiują doświadczenie klienta jako „interakcję pomiędzy organizacją i klientem. Jest to połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć, konfrontowane w sposób intuicyjny z subiektywnymi oczekiwaniami klientów we wszystkich momentach kontaktu”<sup>25</sup>. Według innej definicji „Doświadczenie to wrażenie formowane poprzez kontakty ludzi z produktami materialnymi, usługami i przedsiębiorstwami – percepcja tworzona, gdy ludzie konsolidują informacje sensoryczne”<sup>26</sup>. Natomiast P. C. Honebein, R.F. Cammarano stwierdzają, że przez doświadczenia klienta należy rozumieć kontekst, w którym styka się on z produktami i usługami. Przedsiębiorstwo tak powinno zaprojektować i zarządzać doświadczeniem, aby angażowało ono wszystkie zmysły i wiązało klientów emocjonalnie. W opinii praktyka K. Haley, Vice President, Client Experience z RBC Royal Bank of Kanada: „Doświadczenie klienta jest kombinacją wszystkiego, co robisz lub nie (...) obejmuje każdą interakcję z konsumentem lub potencjalnym klientem”<sup>27</sup>. Z kolei S. Baron i K. Harris odnosząc się już do właściwie wykreowanego przez przedsiębiorstwo doświadczenia określają je jako zapadający w pamięć epizod bazujący na bezpośrednim, osobistym uczestnictwie lub obserwacji konsumenta<sup>28</sup>. B.J. Pine i J.H. Glimore stwierdzają z kolei, że doświadczenie „zdarza się każdej jednostce, która została zaangażowana ma poziomie emocjonalnym, fizycznym, intelektualnym czy nawet duchowym”<sup>29</sup>. B.H. Schmidt podkreśla natomiast subiektywny charakter doświadczeń, definiując je jako „prywatne wydarzenia, które mają miejsce w odpowiedzi na pewne stymulacje (np. dostarczane przez wysiłki marketingowe przed i po zakupie)”<sup>30</sup>. Podobnie stanowisko zajmują E.J. Arnould, L.L. Price, stwierdzając, że doświadczenie usługowe ma charakter interpretacyjny, subiektywny i afektywny<sup>31</sup>.

<sup>19</sup> Ibidem, s. Xxii-Xxiii.

<sup>20</sup> C. Shaw, J. Ivens: op. cit.

<sup>21</sup> S. Smith, J. Wheeler: op. cit.

<sup>22</sup> Experience Marketing, op. cit, s. 12.

<sup>23</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 86.

<sup>24</sup> P. Frow, A. Payne: op. cit., s. 90.

<sup>25</sup> C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 6.

<sup>26</sup> L.P. Carbone, S.H. Haeckel: Engineering Customer Experiences, „Marketing Management”, Winter 1994, Vol. 3, No. 3, s. 9.

<sup>27</sup> Za: C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 5.

<sup>28</sup> S. Baron, K. Harris: Services Marketing. Text and Cases, Palgrave, Great Britain 2003, s. 86.

<sup>29</sup> B. J. Pine, J. H. Glimore: The Experience Economy: Work in theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999, s 86.,s. 86.

<sup>30</sup> B.H. Schmitt: Experiential Marketing, The Free Press, New York 1999, s. 60.

<sup>31</sup> E.J. Arnould, L.L. Price: River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, „Journal of Consumer Research”, June 1993, Vol. 20, Issue 1, s. 29.

Z powyższych definicji wynika, że:

1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją.
2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie), oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja.
3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów.
4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta.

W związku z powyższym kluczowe znaczenie ma zrozumienie jak klient postrzega marketingowe bodźce, jak je interpretuje i jaki wpływ mają one na jego działanie.

#### **Ad. 1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją.**

Kontakt klienta z przedsiębiorstwem nie sprowadza się tylko do momentu kupna dobra materialnego lub jego reklamacji, czy też, w przypadku usług, uczestnictwa w świadczeniu usługi. Wszystko, co firma robi, może wpływać na całkowite doświadczenia klienta i bardzo często to doświadczenie zaczyna się i kończy na długo przed i po transakcji<sup>32</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa są to komunikaty przesyłane do otoczenia rynkowego firmy i powinny stanowić system zintegrowanej komunikacji marketingowej<sup>33</sup>. Kontakt klienta z organizacją może trwać bardzo krótko, np. tyle, co rzut oka na reklamę w gazecie, lub też bardzo długo, np. dwa tygodnie urlopu lub pięć lat użytkowania samochodu, a zatem tak długo jak konsumowany jest produkt. Jak stwierdził S. McCullough, Lexus Director – Europe z Lexus Car, w branży samochodowej dominuje błędna tendencja traktowania doświadczenia klienta jako jego reakcji na działania marketingowe i pojedynczej wizycie w salonie samochodowym. Tymczasem doświadczenie klienta ma miejsce za każdym razem, gdy wchodzi do samochodu i przekręca kluczyk w stacyjce<sup>34</sup>.

Kluczowe znaczenie dla percepcji klienta i jego oceny przedsiębiorstwa odgrywają osobiste kontakty z daną organizacją. W przeważającej części przypadków kontakty klienta z firmami produkującymi dobra materialne sprowadzają się do konsumpcji lub użytkowania nabytego towaru. Odmiennie kształtują się natomiast doświadczenia w przypadku nabywców produktów niematerialnych, jakimi są usługi. Specyficzna cecha znakomitej większości usług, nierozdzielność produkcji i konsumpcji sprawia, że klient jest obecny podczas procesu świadczenia usługi. W zależności od rodzaju usług i strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo różny może być zakres uczestnictwa w tym procesie, również rola klienta może być bardziej lub mniej aktywna. Przesłanki, na podstawie których ocenia on firmę wychodzą więc poza sam produkt i powinny przekazywać konsekwentny wizerunek przedsiębiorstwa i świadczonych przez

---

<sup>32</sup> S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: How to Lead the Customer Experience, "Marketing Management", January/February 2003, Vol. 12, Issue 1, s. 18.

<sup>33</sup> Ang. Integrated Marketing Communication – ICM, por. B. Pilarczyk: Komunikacja masowa, w: H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 190.

<sup>34</sup> Za: C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 24.

niego usług<sup>35</sup>. „Niemalże w każdej organizacji wskazówki wysyłane przez ludzi i rzeczy opowiadają historię obecnym lub potencjalnym klientom. Pytanie dla zarządzających brzmi, czy te wskazówki opowiadają pożądaną historię”<sup>36</sup>.

**Ad. 2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie) oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja.**

Na doświadczenie składa się wiele elementów określanych w literaturze anglojęzycznej mianem wskazówek (clues). Są one „rejestrowane świadomie i podświadomie przez zmysły. Ich kombinacja wywołuje zagregowane uczucia doświadczane przez klienta”<sup>37</sup>. Mogą być one zaprojektowane, lub pojawiać się przypadkowo. „Niezarządzone wskazówki mogą się wzajemnie znosić nie pozostawiając netto żadnego wrażenia na kliencie lub, co gorsza, wywołując silnie negatywną percepcję. Ale umiejętnie przekształcane w pozytywne wrażenie promują preferencje klienta, a przedsiębiorstwo może je wykorzystać dla wyróżnienia (...) produktów”<sup>38</sup>. Wskazówką jest wszystko, co klient postrzega i odczuwa jako obecne lub nieobecne w kontekście kontaktów z przedsiębiorstwem. Można zatem wszystkie składające się na doświadczenie klienta wskazówki podzielić na<sup>39</sup>:

- Negatywne - zmniejszające wartość doświadczenia klienta, wymagające jego wysiłku lub wydatków.
- Neutralne – nie wpływające ujemnie na doświadczenie, ale też nie wywołujące silniejszych emocji. Są na ogół oczywiste dla klientów i przez nich oczekiwane.
- Pozytywne - wpływające dodatnio na wartość doświadczenia, na jego wyróżnianie i zapamiętywanie.

Wskazówki składające się na doświadczenie mogą mieć dwojaki charakter: funkcjonalny lub emocjonalny<sup>40</sup>. Wskazówki funkcjonalne są to elementy, które mogą być w sposób racjonalny oceniane na bazie ich funkcjonalnej wartości dla klienta. Zalicza się do nich: produkt (szerokość i głębokość asortymentu), jakość, cenę, dostępność (szybkość dostawy produktu, dogodność lokalizacji i godzin otwarcia), sposób obsługi klienta. Wskazówki emocjonalne są zazwyczaj rejestrowane i oceniane podświadomie<sup>41</sup> i można dokonać ich podziału na<sup>42</sup>:

- Humanistyczne – związane z ludźmi zaangażowanymi w doświadczenie.

<sup>35</sup> L.L. Berry i N. Bendapudi nazywają to „zarządzaniem dowodami” („evidence management”) świadczenia usług: „zorganizowanym i jednoznacznym podejściem do zaprezentowania klientom spójnych i uczciwych dowodów twoich możliwości” (L.L. Berry, N. Bendapudi: Clueing In Customers, „Harvard Business Review”, 2003, February, s. 100).

<sup>36</sup> Ibidem, s. 101.

<sup>37</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 69.

<sup>38</sup> L.P. Carbone, S.H. Haeckel: op. cit., s. 9.

<sup>39</sup> I.C. MacMillan, R. G. McGrath: Discover Your Products’ Hidden Potential, “Harvard Business Review” May-June 1996, Vol. 74, Issue 3, s. 58-73.

<sup>40</sup> C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 4, 17.

<sup>41</sup> Np. w 89% przypadków odczuwanie zapachu jest doświadczeniem pozaracjonalnym oddziałującym na podświadomość (Za: K. Lubelska: Gra na nosie, „Polityka” nr 1, 6.01.2007, s. 88).

<sup>42</sup> L.L. Berry, L.P. Carbone, S.H. Haeckel: Managing the Total Customer Experience, „Sloan Management Review”, Spring 2002, Vol. 43 Issue 3, s. 86.

- Mechaniczne (Mechanic Clues), dla których przyjmujemy w tej pracy określenie „fizyczne”, ponieważ są generowane przez aspekty fizyczne (rzeczy) związane z doświadczeniem.

Różnica pomiędzy wskazówkami funkcjonalnymi i humanistycznymi jest subtelna<sup>43</sup>. Zadowolająca z funkcjonalnego punktu widzenia wypowiedź sprzedawcy dotycząca np. dostępności produktów może, w zależności od humanistycznych wskazówek takich jak dobór słów, ton, język ciała, wywoływać diametralnie różne wrażenie na kliencie. Powyższe trzy rodzaje elementów powinny tworzyć zintegrowaną całość. „Ze względu na sposób, w jaki wskazówki (emocjonalne i racjonalne) otaczają funkcjonalny rdzeń doświadczenia (...) systematyczne zarządzanie nimi jest kluczem do kształtowania całkowitego doświadczenia, które silnie wpływa na przyszłe zachowania i lojalność”<sup>44</sup>. Zarządzający mają tendencję do przywiązywania większej wagi do operowania wskazówkami funkcjonalnymi, ponieważ łatwiej poddają się one obiektywnej kontroli<sup>45</sup>. Sprawność w tym względzie jest oczywiście warunkiem koniecznym w osiągnięciu zadowolenia klienta. Jeżeli jednak celem jest stworzenie niezapomnianych doświadczeń, to balans powinien być przesunięty na wskazówki emocjonalne, zwłaszcza humanistyczne. Podejmowane coraz liczniej badania sugerują, że to interpersonalny wymiar usług może wywołać zachwyt klienta i związane z nim lojalność i rekomendacje<sup>46</sup>.

D. LaSalle i T.A. Britton stwierdzili, że wskazówki tworzone przez przedsiębiorstwo wpływają na cztery poziomy funkcjonowania człowieka: fizyczny, intelektualny, uczuciowy i duchowy<sup>47</sup>. Natomiast B.H. Schmitt wyróżnił pięć komponentów składających się na doświadczenie klientów: zmysły, uczucia, myślenie, działania oraz relacje i nazwał je strategicznymi modułami doświadczenia<sup>48</sup>. Klasyfikacje te w znacznym stopniu się pokrywają:

1. Poziom fizyczny (zmysły) wiąże się z podstawowymi potrzebami koniecznymi do przeżycia jak również uczuciami takimi jak komfort lub przyjemność. Przedsiębiorstwo kreuje zatem wartość dla klienta poprzez oddziaływanie na wzrok, dotyk, dźwięk, smak i zapach.
2. Na poziomie intelektualnym (myślenie) odbywają się procesy uczenia i nabywania umiejętności, oceny preferencji, doceniania doskonałości i dążenie do mistrzostwa. Przedsiębiorstwo może na tym poziomie kreować poznawcze doświadczenia związane z rozwiązywaniem problemów kreatywnie angażujących klienta.
3. Poziom uczuciowy jest najtrudniejszy do przewidzenia i kontroli, ponieważ ma osobisty i zmienny charakter oraz stanowi część subiektywnych wartości. Przedsiębiorstwo odwołuje się na tym poziomie do uczuć klienta i jego emocji; wartość dla klienta jest kreowana poprzez afektywne doświadczenia, o szerokim

---

<sup>43</sup> S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: op. cit., s. 19.

<sup>44</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 83.

<sup>45</sup> P.R. Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone: *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand, and the Bottom Line*, Kogan Page Publishers, London – Philadelphia 2007, s. 53.

<sup>46</sup> R.W. Mosley: Customer experience, organizational culture and the employer brand, “Brand Management”, Vol. 15, No. 2, November 2007, s. 125.

<sup>47</sup> D. LaSalle, T.A. Britton: *Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experience*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003, s. 9; B.H. Schmitt, *Experiential...*, op. cit., s. 105-106.

<sup>48</sup> B.H. Schmitt: op. cit., s. 105-106.

zakresie: od łagodnie pozytywnych nastrojów związanych z marką (np. w przypadku marek nietrwałych produktów spożywczych, których zakup wiąże się z niewielkim zaangażowaniem lub usług i produktów przemysłowych), po silne emocje, takie jak radość i duma (np. w kontekście trwałych dóbr lub społecznych kampanii marketingowych). To poziom, na którym rozwija się lojalność.

4. „Wymiar duchowy dotyczy wszystkiego do dotyka sedna naszej istoty. Piękno, sztuka, twórczość, samoświadomość - wszystkie znajdują się na tym kompleksowym poziomie. I podczas gdy wiele z wartości, które identyfikujemy jako duchowe angażują również pozostałe poziomy świadomości – np. sztuka angażuje nasze zmysły, zarówno jak nasz umysł i emocje – mają one niewytłumaczalną jakość, która może być opisana jedynie jako poruszająca nasze dusze lub budząca coś głęboko w niej”<sup>49</sup>.
5. Działanie – odnosi się do zachowania i stylu życia, kreuje wartość dla klientów pokazując im alternatywne style życia albo alternatywne sposoby robienia biznesu.
6. Relacje – zawierają społeczne doświadczenia. Kreują wartość dla klientów poprzez dostarczanie im społecznej tożsamości i poczucia przynależności do grupy, społeczeństwa, kultury.

Percepcja i interpretacja całkowitego doświadczenia będącego wypadkową opisanych wyżej składowych decydowała będzie o całościowej ocenie wartości tego, co klient otrzymuje od przedsiębiorstwa.

### **Ad. 3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów.**

Suma racjonalnych wskazówek, doznań płynących z naszych zmysłów i rozbudzonych emocji jest konfrontowana z subiektywnymi i zindywidualizowanymi oczekiwaniami klientów. To porównanie dokonuje się w trakcie wszystkich kontaktów klienta z przedsiębiorstwem: tzw. momentów prawdy (bezpośrednie kontakty firmy z klientem), działań promocyjnych: oglądania reklamy w telewizji, otrzymania przesyłki na adres domowy, wejścia klienta na stronę internetową czy też przypadkowego kontaktu z pracownikami firmy w sytuacji prywatnej. Na całość wartości dostarczanej w procesie usługowym składają się trzy elementy<sup>50</sup>:

- Oczekiwania konsumentów.
- Wynik, który faktycznie otrzymują.
- Obserwacja przez klientów wszystkiego, co zachodzi w międzyczasie.

Pomiędzy tymi składnikami zachodzi zależność określana jako matematyka doświadczenia<sup>51</sup>, którą można lakonicznie przedstawić jako związek, w którym efekt końcowy nie jest sumą składowych, a ich iloczynem. Innymi słowy, jeżeli którykolwiek ze składników jest równy zero (co oznacza w tym przypadku negatywną wskazówkę związaną z doświadczeniem), to w ostatecznym efekcie niweluje pozytywne wskazówki w pozostałych wymiarach, a końcowy wynik jest także negatywny. Iloczynowy charakter doświadczenia ilustrują badania prowadzone przez IBM w 2002r., które wykazały, że 59% klientów wchodzących w interakcje z danym przedsiębiorstwem

<sup>49</sup> D. LaSalle, T.A. Britton: op. cit., s. 9-10.

<sup>50</sup> L.L. Berry, za: L. P. Carbone: op. cit., s. 67.

<sup>51</sup> Ibidem.



poprzez wiele kanałów, zrezygnuje z kontaktów z przedsiębiorstwem po zaledwie jednym złym doświadczeniu<sup>52</sup>.

**Ad. 4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta.**

Badania psychologiczne wskazują, że ludzie zapamiętują wszelkie informacje lepiej, kiedy przyjmują je w sposób aktywny, a zwłaszcza gdy przeorganizowują je w swoim systemie poznawczym<sup>53</sup>. Ponieważ emocje angażują procesy poznawcze, jest to zatem następna przesłanka wpływająca na zapamiętywanie przez ludzi emocjonujących zdarzeń. Stworzenie zatem zapamiętywanych doświadczeń wiąże się z wyjściem poza zwyczajną, rutynową w ocenie konsumenta ofertę. Odświeżaniu wspomnień i dłuższemu ich pamiętaniu służą materialne pamiątki. Firma powinna więc zadbać o to, aby klient je otrzymał lub miał możliwość ich zakupu (np. zdjęcia, rozmaite gadżety związane z usługą).

**Krytyczna rola emocji w budowaniu doświadczenia**

Dotychczas emocje stanowiły niedocenianą przez biznes sferę oddziaływania, który koncentrował się przede wszystkim na racjonalnej stronie człowieka. Z badań wynika że, aż w 95% wpływ na decyzje konsumenckie ma podświadomość<sup>54</sup>. Wywiera ona zatem wpływ dalece większy, niż można by przypuszczać zważywszy na dominujące na rynkach praktyki marketingowe. Według G. Zaltmana „materialne atrybuty produktów i usług mają znacząco mniejszy wpływ na preferencje konsumentów niż podświadome, zmysłowe i emocjonalne elementy wynikające z całkowitego doświadczenia”<sup>55</sup>. „W rzeczywistości ludzkie emocje są blisko związane z procesami racjonalnymi. Choć nasz mózg na dwie odrębne struktury dla przetwarzania emocji i logicznego rozumowania, te dwa systemy komunikują się ze sobą i w sposób łączny wpływają na nasze zachowanie. Co ważniejsze, system emocjonalny – starszy z dwóch zważywszy na postępy ewolucji – zazwyczaj wywiera pierwszy wpływ na nasze myślenie i zachowanie. Co więcej, emocje mają udział i są kluczowe dla logicznego podejmowania decyzji”<sup>56</sup>. Autor przytacza przykład przedsiębiorstwa, które poszukiwało nowych sposobów wykorzystywania bodźców zachęcających konsumentów do zakupów. Owocem trwających dwa dni spotkań z: neurobiologami, psychiatrami, trenerami olimpijskimi, specjalistami nauczania dorosłych i socjologami zdrowia publicznego był wzrost o prawie 40% efektywności programu zachęt w ciągu kilku następnych miesięcy<sup>57</sup>.

W kontekście powyższych rozważań można zatem wnosić, że uczucia pełnią krytyczną rolę w całkowitym doświadczeniu klienta<sup>58</sup>. Natomiast czysto funkcjonalne, racjonalne podejście jest nieadekwatne i nieprzydatne w rozumieniu i antycypowaniu

---

<sup>52</sup> IBM IBV2002, za: P.R. Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone: op. cit., s. 53.

<sup>53</sup> Np. Falkowski, 2002, Maruszewski 2002, za: D. Doliński: Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 102.

<sup>54</sup> G. Zaltman: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 9.

<sup>55</sup> Za: S. Smith, J. Wheeler: op. cit., s. 56.

<sup>56</sup> G. Zaltman: op. cit., s. 8.

<sup>57</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>58</sup> L. P. Carbone: op. cit., s. 75.

zachowań konsumentów na dzisiejszych konkurencyjnych rynkach. W takim właśnie duchu wypowiadają się R. B. Chale i S. Dasu, podkreślając, że „w ostatecznym rozrachunku w kontaktach firma – klient liczy się tylko jedna rzecz: odbiór i percepcja zaistniałych zdarzeń przez klienta. Menedżerowie, którzy zajmują się projektowaniem i nadzorowaniem procesów świadczenia usługi i szeroko rozumianych działań w zakresie obsługi, powinni więc poświęcić więcej czasu czynnikom kształtującym wrażenia klienta”<sup>59</sup>. Jak trafnie ujmuje tę kwestię C. Bilton: „Doświadczenie klienta jest subiektywną projekcją obiektywnych korzyści zidentyfikowanych przez marketera (...) Znaczenie produktom nadawane jest w punkcie konsumpcji, nie produkcji”<sup>60</sup>. Przyjąć można zatem, że wcześniej określone tzw. funkcjonalne aspekty doświadczenia pozostaną jego ważną składową, jednak ich relatywne znaczenie będzie maleć. Na tę degeneracyjną ewolucję wpływają przede wszystkim zjawiska związane z dynamiką współczesnej gospodarki. W miarę postępu technicznego wyprodukowanie wielu dóbr staje się coraz tańsze. Niektóre produkty są rozdawane za darmo lub sprzedawane za symboliczną cenę, jak np. telefony komórkowe, bilety samolotowe czy programy komputerowe<sup>61</sup>. Ponadto innowacje w fizycznym obszarze doświadczenia są coraz szybciej imitowane, zatem uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w ten sposób będzie coraz mniej trwałe. „Jeżeli producent samochodów zaoferuje jako standard klimatyzację dla danego segmentu rynku, w którym nikt tego dotąd nie oferował, można przyjąć jako pewnik, że w ciągu 12 miesięcy każdy włączy to do swojej oferty. Natomiast w zasadzie niemożliwym jest skopiowanie kultury lub doświadczenia klienta”<sup>62</sup>. Oparte na tym atucie uzyskanie przewagi konkurencyjnej będzie również coraz bardziej kosztowne. „Bardzo drogo jest ciągle redefiniować fizyczny produkt w przypadku linii lotniczych, wyremontowanie siedzeń czy kupienie nowego samolotu są bowiem dużymi inwestycjami”<sup>63</sup>. W efekcie, w miarę jak skraca się czas pomiędzy wprowadzaniem innowacji i pojawieniem się jej imitacji, produkty oferowane na rynku upodobią się do siebie, natomiast „holistyczna natura doświadczeń czyni bardzo trudnym skopiowanie ich przez konkurencję”<sup>64</sup>. C. Shaw i J. Ivens przeprowadzili badania wśród konsumentów i menedżerów, których przedmiotem było postrzeganie znaczenia czynnika emocjonalnego w kształtowaniu doświadczenia<sup>65</sup>. Aż 85% menedżerów zgodziło się ze stwierdzeniem, że opieranie się na aspektach racjonalnych w kształtowaniu doświadczenia nie jest już wystarczające. Wszyscy uznali, że zaangażowanie emocjonalne klienta zwiększa jego lojalność, jednak tylko 15% zadeklarowało, że robi cokolwiek w tym zakresie. Wśród badanych konsumentów 69% stwierdziło, iż emocje stanowią ponad połowę ich każdego doświadczenia jako klientów. Autorzy podsumowali powyższe wyniki następująco: „to zadziwiające, jeśli pomyślimy, że coś tak potężnego jak emocje jest ignorowane przez biznes. Faktycznie jesteśmy uczeni od najmłodszych lat oddzielać emocje od interesów. Dowiadujemy się, że biznes

---

<sup>59</sup> R. B. Chase, S. Dasu: Dużo lepsza obsługa klienta wciąż jest możliwa! Jak dzięki zasadom psychologii behawioralnej, „Harvard Business Review Polska”, lipiec 2003, s. 121.

<sup>60</sup> C. Bilton: *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Wiley-Blackwell Publishing, 2007, s. 141.

<sup>61</sup> C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 20.

<sup>62</sup> S. McCullough, Lexus Director – Europe, Lexus Cars, za: ibidem, s. 22.

<sup>63</sup> L. Brackley, Head of Relationship Marketing, Virgin Atlantic, za: ibidem, s. 18.

<sup>64</sup> S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: op. cit., s. 18.

<sup>65</sup> C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 7, 62.

jest logicznym procesem gdzie nie ma miejsca na emocje. Biznes dotyczy dystrybucji, cen, poprawy jakości, wykorzystywania nowych kanałów dystrybucji<sup>66</sup>. „Emocje są głównym wyróżnikiem i najbardziej niedocenianym zasobem dostępnym dzisiaj dla biznesu. Mogą być użyte, aby dodać koloru naszemu szaremu światu”<sup>67</sup>. Autorzy badań wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymieniają trudności w mierzeniu emocji, jak również dominującą w przedsiębiorstwach rolę mężczyzn, którzy ukończyli już 50 lat, a którzy wychowywani zostali według stereotypowych wzorów męskiej roli. W tradycyjnym marketingu nawet, gdy dostrzeżona jest skuteczność odwoływania się do zmysłów i uczuć klientów, kwestia ta jest raczej lekceważona i określana jako tworzenie „nieistotnych atrybutów” i „pozbawione znaczenia różnicowanie”, poprzez które manipuluje się klientami<sup>68</sup>.

### **Podsumowanie**

Spojrzenie poprzez pryzmat doświadczenia na marketing, wydaje się być słuszne z kilku powodów. Po pierwsze obejmuje całość oferty producenta, ponad podziałem na produkty materialne i usługi, który z perspektywy oferty rynkowej kierowanej do klientów jest coraz bardziej problematyczny. Ważniejsze stają się zatem podobieństwa i powiązania pomiędzy produktami materialnymi i usługami niż różnice pomiędzy nimi. Po drugie, przyjęcie perspektywy doświadczenia klientów wydaje się być bardziej trafione z punktu widzenia istoty marketingu niż oferty (produktu materialnego, usługi) przedsiębiorstwa, ponieważ implikuje ono przyjęcie punktu widzenia konsumenta a nie, tak jak w pozostałych wypadkach, przedsiębiorstwa. Ponadto w pojęciu doświadczenia ujęta jest całościowa percepcja oferty uwzględniająca wszystkie elementy kształtujące ostateczne wrażenie klientów. Obok składników materialnych i niematerialnych, momentów kontaktu, procesu, obejmuje ona stany afektywne konsumentów, dotąd marginalnie postrzegane i uwzględniane w działaniach producentów. Ma to tym większe znaczenie, że na decyzje nabywcy klientów w relatywnie coraz mniejszym stopniu wpływają cechy funkcjonalne produktów, a w coraz większym emocje, które są kształtowane poza produktem (wizerunek, reklama, inne punkty styczności, w szczególności związane z elementami usługowymi oferty). Doświadczenie jest kategorią integrującą elementy racjonalne i emocjonalne składające się na oferowaną przez przedsiębiorstwo wartość dla konsumenta w przemyślaną całość, której integralną część stanowi sam klient.

### **Literatura:**

1. American Customer Satisfaction Index – ACSI - <http://www.theacsi.org/index.php> (data dostępu 23.10.2008).
2. Arnould E.J., Price L.L.: River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, „Journal of Consumer Research”, June 1993, Vol. 20, Issue 1.
3. Baron S., Harris K.: Services Marketing. Text and Cases, Palgrave, Great Britain 2003.
4. Berry L.L., Bendapudi N.: Clueing In Customers, „Harvard Business Review”, 2003, February.

---

<sup>66</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>67</sup> Ibidem, s. 45.

<sup>68</sup> Patrz: G.S. Carpenter: Zmianianie zasad gry marketingowej, „Puls Biznesu” z 1.09.1999r., dodatek „Marketing doskonały”, s. IV-V.

5. Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H.: Managing the Total Customer Experience, „Sloan Management Review”, Spring 2002, Vol. 43 Issue 3.
6. Bilton C.: Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Wiley-Blackwell Publishing, 2007.
7. Carbone L. P.: Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004.
8. Carbone L.P., Haeckel S.H.: Engineering Customer Experiences, „Marketing Management”, Winter 1994, Vol. 3, No. 3.
9. Carpenter G.S.: Zmianianie zasad gry marketingowej, „Puls Biznesu” z 1.09.1999r., dodatek „Marketing doskonały”.
10. Chase R.B., Dasu S.: Dużo lepsza obsługa klienta wciąż jest możliwa! Jak dzięki zasadom psychologii behawioralnej, „Harvard Business Review Polska”, lipiec 2003.
11. Doliński D.: Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
12. Experience Marketing, „Bulletpoint”, November/December 2001.
13. Frow P., Payne A.: Towards the ‘perfect’ customer experience, „Journal of Brand Management”, 2007, Vol. 15, no. 2.
14. Gamble P.R., Tapp A., Marsella A., Stone M.: Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand, and the Bottom Line, Kogan Page Publishers, London – Philadelphia 2007.
15. Haeckel S.H., Carbone L.P., Berry L.L.: How to Lead the Customer Experience, „Marketing Management”, January/February 2003, Vol. 12, Issue 1.
16. Hauser E.: Are you experienced?, „Promo”, June 2005.
17. LaSalle D., Britton T.A.: Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experience, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
18. Lubelska K.: Gra na nosie, „Polityka” nr 1, 6.01.2007.
19. MacMillan I.C., McGrath R.G.: Discover Your Products’ Hidden Potential, „Harvard Business Review” May-June 1996, Vol. 74, Issue 3.
20. Marconi J.: Creating the Marketing Experience. New Strategies for Building Relationships with Your Target Market, Thomson, Mason 2005.
21. Meyer Ch., Schwager A.: Poznaj doświadczenia swoich klientów, „Harvard Business Review Polska” Kwiecień 2007.
22. Mosley R.W.: Customer experience, organizational culture and the employer brand, „Brand Management”, Vol. 15, No. 2, November 2007.
23. Oblój K.: Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000.
24. Pilarczyk B.: Komunikacja masowa, /w:/ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
25. Pine B. J., Gilmore J. H.: The experience economy: work is theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999.
26. Schmitt B.H.: Experiential Marketing, The Free Press, New York 1999.
27. Shaw C., Ivens J.: Building Great Customer Experiences, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005.
28. Smith S., Wheeler J.: Managing the customer experience, FT Prentice Hall, Pearson Education, London 2002.
29. Westerbreek R.A.: Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, „Journal of Marketing Research” August 1987, Vol. 24, Issue 3.
30. Zaltman G.: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Harvard Business School Press, Boston 2003.

**Summary**

The paper presents market experience concept as a way to emphasize enterprise offer on the saturated market. According to this concept: 1. Experience derives from all the client - organization contacts. 2. Experience stems from enterprise's actions (as well as it's abandonment), which influence senses, emotions and clients' intellect level as well as the perception that derives from these factors. 3. Experience is formed by the confrontation of these factors with clients' expectations. 4. Creating experience that will stay in client's memory is specially vital and important for the enterprise.

Informacje o autorze

*Dr Monika Boguszewicz-Kreft*

*80-123 Gdańsk*

*Ul. Pana Tadeusza 36*

*0-58 302-32-05*

*609 646 512*

*Email monika.kreft@op.pl*