

NAUJI VERSLO SĖKMĖS RODIKLIAI – AR VERTA ŠOKTI PAGAL KLIENTO DŪDELE?

*Interviu su UAB “Bitė Lietuva”
generaliniu direktoriumi **Chris Robbins***

Justas Gavėnas, CMC

Išsilavinimas:

- McMaster universitetas, Kanada (1992). Tarptautinis verslas. MBA
- Albertos universitetas, Kanada (1990). Verslas ir finansai. Bakalauras

Profesinė karjera:

- UAB "Bitė Lietuva" generalinis direktorius (nuo 2012)
- "Bitės grupė" generalinio direktoriaus pavaduotojas klientams (2010 – 2012)
- "Wind Mobile" (Kanada) generalinio direktoriaus pavaduotojas klientams (2008 – 2010)
- "Vodafone CZ" ("Oskar Mobile") (Čekija) rinkodaros vadovas (2002 – 2008)
- "Rogers Wireless" (Kanada) vyresnysis strateginio planavimo ir finansų vadovas (1998 – 2002)
- "21st Century Health" (Kanada) vadovas (1996 – 1998)
- "Nortel" (Kanada) vadovas (1995 - 1996), vyresnysis finansų analitikas (1993 – 1995), kredito analitikas (1992 – 1993)

Pasiekimai:

- Parengė ir įgyvendino "Bitės" strateginės krypties atnaujinimą ir naujų paslaugų pristatymą 2011 metų pabaigoje
- Įvedė į rinką mobiliųjų operatorių "Wind Mobile". Pagal pardavimus tai – iki šiol sėkmingiausias mobiliojo ryšio operatoriaus įvedimas Kanados rinkoje
- Dirbdamas "Vodafone CZ" ("Oskar Mobile") parengė ir įgyvendino bendrovės naujo prekės ženklo pozicionavimo kampaniją, kuri apėmė įmonės, agentūrų ir partnerių integraciją. Pasiekė stipriausius prekės ir komunikacijos rodiklius bendrovės istorijoje bei lyginant su konkurentais
- Pasiekė aukščiausių vartotojų pasitenkinimo lygį rinkoje ir visoje "Vodafone" grupėje. 2007 metais "Oskar Mobile" buvo labiausiai vartotojų rekomenduojamas operatorius su lojaliausiais klientais
- 1996 – 1998 metais vadovaujant Chrisui sporto klubų "21st Century Health" tinklo pajamos išaugo nuo 9 iki 20 mln. JAV dolerių

**Chris Robbins**

Justas Gavėnas, EKT:

“Ekonominės recesijos metu ir po jos daugelis įmonių ėmė efektyvinti veiklą: optimizavo kaštus, pergaulojo verslo strategiją, atsisakė nepelningų veiklų ir kt. Šie procesai užgožė kliento svarbą, pamiršta jo svarba organizacijos tikslams. Ar sutinkate su šiuo teiginiu ir kodėl?”

Chris Robbins: *“Aš sutinku, kad recesijos ir krizės metais tai buvo ir tebėra vienas iš dažniausiai pasitaikiusių bendrovių elgesio modelių. Mano manymu, tokia situacija ydinga.*

Sąnaudų optimizavimas, verslo reorganizavimas ir dėmesys išlaidoms – neatsiejami verslo tobulinimo procesai, kuriuos būtina įgyvendinti. Tačiau dėmesys turėtų būti sutelkiamas į tai, kas kuria vertę vartotojui. Niekada negalima pamiršti savo vartotojų. Mūsų atveju recesijos metai tapo galimybe “sulieknėti” ir dar labiau susikoncentruoti į vartotojų poreikius”.

*“Sąnaudų optimizavimas, verslo reorganizavimas ir dėmesys išlaidoms – neatsiejami verslo tobulinimo procesai, kuriuos būtina įgyvendinti. Tačiau dėmesys turėtų būti sutelkiamas į tai, kas kuria vertę vartotojui”
(C. Robbins)*

Justas Gavėnas, EKT:

“Rinkoje nuolat kartojama frazė “Klientas visada teisis”. Ar tikrai taip yra?”

Chris Robbins: *“Tam tikra prasme – taip. Tai reiškia, kad svarbi ne konkreti situacija, ar pasiūlymas, o koks yra vartotojo požiūris į gaunamą vertę. Iš tiesų kompanijos dėmesys privalo būti sutelktas į vartotoją, jo lūkesčiai turi būti ne tik patenkinti, tačiau ir pralenkti.*

Vartotojo reakcija yra puiki priemonė ištaisyti veiklos spragas, išspręsti kylančius klausimus ir problemas. Pagrindiniai vartotojų lūkesčiai turi būti patenkinti nepriekaištingai. Mūsų tikslas tuos lūkesčius ir pralenkti paslaugomis bei suteikiamu potyriu”.

“Kadangi mobiliųjų paslaugų rinka yra suvienodėjusi – kainos ir technologijos iš esmės visur yra tokios pat – dėmesingumas vartotojams yra vienintelis dalykas, kuris gali bendrovę išskirti iš kitų” (C. Robbins)

Justas Gavėnas, EKT:

“Kokie yra verslo strategijos "Klientas yra svarbiausias" privalumai ir trūkumai?”

Chris Robbins: *“Mūsų verslas yra santykių su klientais verslas. Juk telekomunikacijose klientas turi užsisakyti nuolatinės paslaugas. Vienintelis kelias siekiant sėkmės tokiam versle, yra būti orientuotiems į vartotojus ir jų poreikius. Tai tiesiog sveiko proto ir verslo logika. Kadangi mobiliųjų paslaugų rinka yra suvienodėjusi – kainos ir technologijos iš esmės visur yra tokios pat – dėmesingumas vartotojams yra vienintelis dalykas, kuris gali bendrovę išskirti iš kitų.*

“"Bitėje" mes tikime, jog bendrovė, kuri moka būti ne tik rimta, yra skaidri ir dirba tam, kad užsitarnautų vartotojų pasitikėjimą ir bus sėkminga. Tai yra mūsų veiklos rodikliai” (C. Robbins)

Nors tai – visoms įmonėms puikiai suprantamas dalykas, daugelis mobiliojo ryšio operatorių to nepritaiko savo versle. Tai, žvelgiant iš mūsų varpinės, - dar vienas privalumas.

Vienintelis dėmesingumo klientams trūkumas yra tai, jog siūlyti inovacijas ir į klientą orientuotas paslaugas yra kur sudėtingiau nei "nuleisti" kainas ar plėsti paslaugų geografiją. Visgi, būti nuoširdžiu ir žmogišku yra didžiulis pranašumas duodantis ilgalaikius rezultatus”.

**Visos EKT Vadybos įžvalgos vienoje vietoje:
www.ekt.lt/izvalgos**





Strategija. Efektyvumas. Vertė

Justas Gavėnas, EKT:

“Vienas įmonių vadovų patarėjas pasakė:

“Pinigai yra tik aplodismentai už šou“. Šia citata jis iliustravo teiginį, kad finansinė sėkmė priklauso nuo unikalios veiklos. Tikslas neturi būti kapitalas “per se“. Kaip jūs manote, kas lemia sėkmingą verslą?”

Chris Robbins: *“Būtent! Finansiniai rodikliai yra rezultatas, o ne tikslas. Pagrindiniai veiklos rodikliai mums yra tie, kuriais matuojamas lojalumas, pasitenkinimas, pakartotiniai pirkimai ir, svarbiausia, vartotojų noras mūsų produktus ar paslaugas rekomenduoti savo draugams ir artimiesiems – žmonėms, kurie jiems rūpi, ir kurie jais pasitiki. Tai didžiausias mūsų veiklos įvertinimas iš mūsų vartotojų, koks gali būti. “Bitėje” mes tikime, jog bendrovė, kuri moka būti ne tik rimta, yra skaidri ir dirba tam, kad užsitarnautų vartotojų pasitikėjimą ir bus sėkminga. Tai yra mūsų veiklos rodikliai”.*

APIE UAB “BITĖ LIETUVA“

- “Bitė Lietuva“ kartu su “Bitė Latvija“ priklauso “Bitės“ bendrovių grupei ir sudaro vieną didžiausių telekomunikacijos grupių regione
- “Bitė“ turi strateginę partnerystę su “Vodafone“ nuo 2003 metų
- Nepriklausomos tyrimų bendrovės “EPSI Baltic“ duomenimis, Lietuvos ir Latvijos mobiliojo ryšio vartotojai geriausiai vertina “Bitės“ paslaugas trečius metus iš eilės
- “Bitės“ įmonių grupės EBITDA (pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją) praėjusiais metais siekė 156 mln. litų, arba 10,6 proc. daugiau nei 2010 metais. Įmonių grupė praėjusiais metais išlaikė pastovias pajamas, jos siekė 606 mln. litų

Justas Gavėnas, EKT:
"Neseniai "Bitė" savo veikloje pritaikė naują marketingo strategiją, formuojant paklausą. Kuo pagrįstas šis sprendimas?"

Justas Gavėnas, EKT:
"Kompanija "Tele2", remdamasi auditorijos tyrimais, sukūrė reklamą, kurioje teigiama, kad nėra jokių reikšmingų skirtumų tarp mobiliųjų operatorių paslaugų, taigi kaina turėtų būti pagrindinis apsisprendimo, kurį operatorių rinktis, kriterijus. Kompanijos "Omnitel" reklama skelbia: "Svarbiausi – Jūs". Nežinau, kaip vartotojai vertina "Omnitel" reklamą, tačiau kaip paprastas vartotojas teigiu, jog "Tele2" kainos argumentas yra svarus. Kuo "Bitės" paslaugos skiriasi nuo konkurentų?"

Chris Robbins: *""Bitė" visada pasižymėjo ir pirmavo pagal dėmesį klientams. Tai nebuvo kampanija, ar trumpalaikis pasiūlymas, o tiesiog aiškesnis mūsų misijos įvardijimas ir ryžtas tapti kuo dėmesingesniais reikliems vartotojams".*

Chris Robbins: *"Aš sutinku su "Tele2". Jei pažvelgsime į pasaulio, o ypač Europos, mobiliojo ryšio rinkas, pamatysime, jog beveik visų mobiliojo ryšio tinklų paslaugų geografija yra panaši. Tą patį galima pasakyti ir apie produktus bei kainas. Kai taip supanašėjama, akivaizdu, jog kaina ir geografija tampa mažiau reikšmingi.*

Tiek Lietuvoje, tiek likusioje Europoje klientai reikalaudami gero ryšio ir žemų kainų reikalauja ir patikimo operatoriaus, suprantamų tarifų, tikslių sąskaitų ir puikaus aptarnavimo. Tai ir yra mūsų išskirtinumas – ne tik geras ryšys už gerą kainą, bet ir nepranokstamas vartotojų aptarnavimas".

**Justas Gavėnas,
EKT:**

"Kompanijos "Omnitel" ir "Bitė" tapo itin dėmesingos klientams. Kuo "Bitės" darbas su klientais išskirtinis? Kuo skiriasi nuo konkurentų pristatomos aptarnavimo kokybės?"

Chris Robbins: *"Pasaulyje vis dažniau kalbama apie "draugystę" su vartotojais. Buvo suprasta, kokią galią turi vartotojai, socialiniai tinklai ir ką lėmė paslaugų panašėjimas. Problema yra tai, jog daugumai operatorių, tai yra tik kalbos.*

Prieš pradėdami skleisti žinių apie reiklius vartotojus, daug dėmesio skyrėme vidinei tobulinimosi programai, nors jau turėjome tvirčiausią ryšį su savo vartotojais rinkoje. Pavyzdžiui, prieš žadėdami grąžinti trigubą kompensaciją už klaidą sąskaitose, jų išrašymo sistemą ilgai tobulinome.

Iš pradžių įsitikinome, jog naujų planų kainos ir naujos paslaugos yra suprantamos, patrauklios, pasirūpinome, kad būtų išvengta atsitiktinių skaičiavimo klaidų, netyčinių prisijungimų prie užsienio tinklų ar interneto naudojimo telefone.

Atskleisiu daugiau mūsų "virtuvės" paslapčių. Kiekvienas naujas darbuotojas, nesvarbu, kokias pareigas jis užimtu, privalo dalyvauti trijų savaitių mokymuose apie darbo kultūrą mūsų kompanijoje ir dvi savaites bendrauti ir aptarnauti vartotojus.

Tai galioja visiems darbuotojams: nuo finansininkų iki tinklo priežiūros specialistų, nuo rinkodaros iki konsultantų. Klientus aptarnaujantys konsultantai gali patys priimti sprendimą, išspręsti kliento problemas kuo įmanoma greičiau, jie nėra įspausti į rėmus, nėra privalomu būtinai atsiklausti vadovo. Todėl šioje srityje mūsų dabar pasiekti rezultatai yra geriausi, kokius esu matęs Europoje.

Vartotojai prie "Bitės" nėra "pririšami" ilgalaikėmis sutartimis. Niekada nenorime prarasti savo vartotojo, tačiau vadovaujamės paprasta filosofija: vartotojai yra su mumis todėl, kad to nori, o ne todėl, kad privalo. Tai yra tikri "Bitė" išskiriantys bruožai. Sakyti, jog "klientas yra svarbiausia", tačiau nieko nedaryti, mano nuomone, yra tolygu melui. Tai tikrai nėra kelias, kuriuo einant kuriamas pasitikėjimas".

Justas Gavėnas, EKT:

“Kokios telekomunikacijos verslo tendencijos pasaulyje? Ar vis dar pirmauja inovacijų kūrėjai?”

Chris Robbins: *“Kai kuriose šalyse seniausi, pirmieji operatoriai turi išlaikę didžiausią rinkos dalį, tačiau dauguma jų praranda. Rinkos lyderiai labai skirtingi.*

Kai dirbau “Vodafone”, pastebėjome, jog kainos ir technologijos supanašėjo, operatoriai siūlė tas pačias inovacijas, o vartotojams svarbiausia tapo pasitikėjimas, paprastumas, kokybiškos pardavimo, aptarnavimo paslaugos ir atviras, žmogiškas požiūris į vartotoją.

Tai yra emociniai dalykai, tačiau kai pirminiais poreikiais yra pasirūpinta, vartotojams tai tampa svarbiausia. Ši tendencija buvo pastebėta daugiau nei 25 šalyse”.

“Sakyti, jog “klientas yra svarbiausia”, tačiau nieko nedaryti, mano nuomone, yra tolygu melui. Tai tikrai nėra kelias, kuriuo einant kuriamas pasitikėjimas” (C. Robbins)

Justas Gavėnas, EKT:

“Kas svarbiausia telekomunikacijų vartotojams Lietuvoje ir visame pasaulyje?”

Chris Robbins: *“Jau anksčiau esu minėjęs, vis svarbiau tampa kokybiškos paslaugos ir žmogiškas požiūris. Tai yra – galimybė pasitikėti savo operatoriumi, gauti tikslias sąskaitas, nebijoti paslėptų sąlygų ar tiesiog būti “nepriištam” prie operatoriaus.*

Tai, kad šios savybės tampa vis svarbesnės, anksčiau esu pastebėjęs kitose šalyse, o dabar tai akivaizdu ir Lietuvoje.

Vartotojams gaunama vertė vis dar yra svarbi, tačiau vertės apibrėžimas yra pakitęs. Dabar kreipiamas dėmesys ir į gaunamų paslaugų kokybę, ir į už jas mokamą kainą. Lietuvoje mobiliojo ryšio tinklų padengimas ir kainos yra geriausi Europoje, todėl vartotojai vertina tai, kaip operatorius su jais elgiasi. Tai yra mūsų įsitikinimas, patirtis ir požiūris”.

Justas Gavėnas, EKT:

„Į vartotoją orientuota verslo politika, tikriausiai, nėra labai pelninga, siekiant trumpalaikių tikslų. Ar esate įsitikinę, kad ši strategija bus vertinga ilgalaikėje perspektyvoje?“

Chris Robbins: *„Remdamasis patirtimi ir pavyzdžiais iš viso pasaulio, aš nepritariu šiems teiginiams apie pelningumą. Kai kurios sėkmingiausios pasaulio įmonės turi aiškią orientaciją į klientus: "Zappos", "Southwest Airlines", "Harley Davidson", "O2 UK", "Virgin Mobile" ir, žinoma, "Apple". Šių kompanijų sėkmė yra ilgalaikė. Tiesą sakant, telekomunikacijų versle, sėkmę galima pasiekti tik sukūrus ilgalaikius santykius su vartotojais, todėl tvirtai tikime investicijų į santykius poreikiu ir nauda“.*

„Vienas darbuotojas man yra pasakęs, kad "Bitėje" gali būti savimi: čia, kai ateini į darbą, nereikia pasiversti kažkuo kitu. Kaip organizacija mes esame atviri ir lankstūs. Vartotojas visada jaučia, ar su juo bendrauja laimingas, energingas ir pozityvus žmogus ar, atvirkščiai, nelaimingas, nuobodžiauojantis ir negatyvus“ (C. Robbins)

Justas Gavėnas, EKT:

„Pasidalinkite, prašau, "užkulisių" scenarijais: ką dar atlikote bendrovės viduje, kai pristatėte atnaujintą strateginę kryptį?“

Chris Robbins: *„Norėčiau pabrėžti, jog daug dėmesio skyrėme savo darbuotojams ir partneriams. Tvirtai tikime, kad žmonės turėtų mėgautis tuo, ką jie daro, su kuo tai daro ir kur tai daro.*

Stengiamės sukurti teigiamą, atvirą, nuotaikingą ir bendradarbiavimu grįstą darbo kultūrą. Galiu pasakyti, jog mums tai sekasi gerai. Vienas darbuotojas man yra pasakęs, kad "Bitėje" gali būti savimi: čia, kai ateini į darbą, nereikia pasiversti kažkuo kitu. Kaip organizacija mes esame atviri ir lankstūs. Vartotojas visada jaučia, ar su juo bendrauja laimingas, energingas ir pozityvus žmogus ar, atvirkščiai, nelaimingas, nuobodžiauojantis ir negatyvus. Norime pakeisti tai, kaip Lietuvoje yra užsiimama verslu, o pradėjome nuo savęs“.

Justas Gavėnas, EKT:
“Kokie naujos verslo strategijos rezultatai? Kaip ji paveikė pardavimus, vartotojus?”

Chris Robbins: “Esame labai jais patenkinti. Išgryninome, ką mes darome geriausiai ir kaip turime elgtis su vartotojais. Buvau labai patenkintas, kai sužinojau, kad mums skambina iš “Tele2” skambučių centro ir prašo pagalbos, patarimų. Vadinasi mūsų idėjos ir požiūris veikia! Patenkintų vartotojų turime daugiausiai, matome, kaip auga pasirenkančiųjų “Bitė”, pasiliekančiųjų “Bitėje” ir rekomenduojančiųjų “Bitė” skaičiai. Klientai ėmė naudoti daugiau paslaugų, o darbuotojų kaita bendrovės viduje yra maža.

“Patenkintų vartotojų turime daugiausiai, matome, kaip auga pasirenkančiųjų “Bitė”, pasiliekančiųjų “Bitėje” ir rekomenduojančiųjų “Bitė” skaičiai” (C. Robbins)

Jaučiame, kad žmonės nori dirbti su “Bitė” ir semtis patirties iš mūsų. Kiekvieną savaitę sulaukiame prašymų pasidalinti savo darbo patirtimi, požiūriu į vartotojus ir kitas bendroves. Mielai tą darome.

“Nesustodami siekiame tobulėjimo... Žinoma, nepamirštame ir pasilinksminti. Tai, ką pradėjome lapkritį, nebuvo ir nėra kampanija, kuri kada nors baigsis. Pradėti darbai tik įgauna pagreitį” (C. Robbins)

Pagaliau, ne tik mūsų klientai yra reiklūs, mes esame reiklūs patys sau. Nesustodami siekiame tobulėjimo... Žinoma, nepamirštame ir pasilinksminti. Tai, ką pradėjome lapkritį, nebuvo ir nėra kampanija, kuri kada nors baigsis. Pradėti darbai tik įgauna pagreitį”.



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai"

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt