

Managementul relației cu clienții: reorganizări și soluții în pandemie

Valentin Stoica

În luna decembrie 2019, în orașul Wuhan din China a apărut primul focar de boală cauzată de un nou coronavirus, recunoscut ulterior de către Organizația Mondială a Sănătății ca fiind SARS-CoV-2, boala fiind denumită Covid-19 (Consiliul European, 2021). În decurs de numai câteva săptămâni aproape întreaga populație a planetei s-a văzut nevoită să se adapteze noii realități, restricțiile impuse de către autorități în majoritatea țărilor limitând pe cât posibil contactul fizic și forțând cetățenii care nu desfășurau activități esențiale (medicină, transport, telecomunicații, securitate, etc.) să rămână în case până când situația a permis relaxarea restricțiilor, chiar dacă pentru o scurtă perioadă de timp. Schimbările produse au afectat astfel fiecare industrie în parte și au generat modificări importante în strategiile pe termen scurt și mediu și chiar dacă soluțiile adoptate au fost diferite în funcție de specificul organizației și de activitățile afectate, acestea au avut de cele mai multe ori o componentă digitală. Pentru a se adapta noului context, în primele săptămâni, organizațiile au trecut printr-un proces accelerat de digitalizare și înlocuire a soluțiilor clasice, care necesitau contact direct, cu soluții digitale care permiteau lucrul și interacțiunea de la distanță.

Managementul relației cu clienții a fost unul din procesele cele mai afectate la nivel organizațional, fiind, de asemenea, și cel în care s-a înregistrat o evoluție importantă în ceea ce privește digitalizarea și adaptarea astfel încât activitățile de zi cu zi să se poată desfășura în continuare la o calitate cât mai bună (Pinzaru, Zbucnea, & Anghel, 2020). Nevoia de a păstra satisfacția clienților la un nivel cât mai înalt a reprezentat o prioritate pentru majoritatea organizațiilor, fiind un element absolut necesar și un aspect esențial în orice strategie de business, cu atât mai mult în crize care afectează pe termen lung atât organizația, cât și clienții acesteia. Chiar dacă în multe țări restricțiile impuse de către autorități pentru limitarea răspândirii virusului COVID-19 au început să fie ridicate, majoritatea soluțiilor digitale implementate pe parcursul ultimului an sunt în continuare utilizate și îmbunătățite constant, angajații alegând, de asemenea, să lucreze fie de la distanță, fie într-un sistem hibrid care le permite să vină la birou numai câteva zile din lună (OWL Labs, 2020).

Majoritatea soluțiilor digitale adoptate recent erau deja disponibile (de exemplu, exista deja un număr ridicat de universități care utilizau instrumentele de comunicare online pentru cursuri de la distanță, sau organizații care înlocuiseră întâlnirile din sălile de conferință cu camere virtuale), însă acestea au fost adoptate la o scară largă doar după ce interacțiunea fizică directă a fost limitată prin primele restricții impuse de către autorități în martie 2020. S-a produs astfel un fenomen de transformare digitală accelerată, marcat de transferul forțat al activităților zilnice către un ecosistem aproape complet digital. Chiar dacă existau suficiente exemple de crize (unele din ele chiar recente, cum ar fi criza financiară din 2008) care au necesitat răspuns rapid din partea autorităților și a populației și care au creat schimbări sociale importante, criza produsă de pandemia de COVID-19 a fost una total diferită, având suplimentar un puternic caracter medical, care

a necesitat măsuri fără precedent. Soluția cea mai la îndemână în majoritatea cazurilor a fost reprezentată de adoptarea instrumentelor digitale sub diferite forme. Fie că vorbim de dezvoltarea unor noi aplicații care permit livrarea la domiciliu a unui număr nelimitat de produse, de platforme care înlocuiesc sala de concerte cu o scenă virtuală și audiență digitală sau de o platformă web care înlocuiește un punct de lucru fizic și care permite încheierea unui contract din confortul și siguranța propriului cămin, toate aceste soluții adoptate au avut cel puțin parțial o componentă digitală. Și chiar dacă este poate prea devreme pentru a trage concluzii, primele semne arată faptul că acest proces de transformare digitală accelerată a crescut productivitatea și a produs o creștere semnificativă a gradului de digitalizare al angajaților, tutorialele video, trainingurile și workshopurile devenind mai folosite ca oricând (Ra, Shanti, & Maclean, 2021, p. 237).

Există însă și studii care arată impactul negativ pe care schimbările recente le-au avut asupra populației, cele mai semnificative fiind legate de faptul că rapiditatea cu care acestea s-au întâmplat nu a permis sincronizarea la nivelul departamentelor din organizații (CE Noticias Financieras, 2021, p. 1), dar și faptul că au început să apară probleme de ordin psihologic în rândul angajaților care petrec din ce în ce mai mult timp în fața dispozitivelor electronice și au parte de foarte puțină interacțiune directă cu colegii sau cu clienții, acest aspect devenind o prioritate pe lista departamentelor de resurse umane, existând deja o serie de inițiative care se ocupă cu asigurarea unui echilibru benefic pentru angajați.

Când vine vorba de managementul relației cu clienții, a fost necesar un proces rapid de adaptare, organizațiile văzându-se nevoite să aibă cel puțin o variantă digitală pentru fiecare serviciu din sfera relațiilor cu clienții, astfel încât să asigure continuitate și un nivel al satisfacției clienților cât mai ridicat,

aceștia punând din ce în ce mai mult accent pe experiența online și forțând organizațiile să devină agile în a-i înțelege și a se mula pe nevoile acestora (Diebner, Silliman, Ungerman, & Vancauwenberghe, 2020). Primii pași făcuți au fost aceia de a pregăti înainte de toate angajații și de a le asigura o infrastructură suficient de bine pusă la punct, pentru ca ulterior aceștia să dezvolte strategii de adaptare pentru clienți. Un aspect la fel de important a fost reprezentat (și încă este) de colectarea permanentă a feedbackului și dezvoltarea continuă a serviciilor și produselor nou dezvoltate pe baza acestui feedback, pentru a asigura satisfacția permanentă a clienților.

Rolul instrumentelor digitale în managementul relației cu clienții în timpul și după pandemia generată de COVID-19

Majoritatea managerilor sunt de acord că instrumentele digitale au avut un rol semnificativ în procesul accelerat de adaptare la noile realități, încă de la începutul pandemiei, fiind, de asemenea, sprijiniți de utilizarea acestor instrumente chiar și după ridicarea parțială a restricțiilor și revenirea la normalitate. Printre principalele schimbări produse de adoptarea instrumentelor digitale se numără înțelegerea nevoilor și cerințelor clienților, utilizarea instrumentelor digitale ca un catalizator și o oportunitate nouă de a prioritiza strategii care în mod obișnuit s-ar fi aflat în partea de jos a listei de priorități, dar și în eficientizarea relației cu clienții prin reducerea timpului de răspuns. Nu în ultimul rând, a apărut un nou tip de client, complet digital.

Tranziția către un ecosistem aproape complet digital a produs un volum impresionant de informații cu privire la comportamentul consumatorilor, informații care analizate și interpretate au dus la personalizarea aplicațiilor și a serviciilor, astfel încât să se muleze mult mai bine pe nevoile acestora. Au

apărut, de asemenea, vulnerabilități cu privire la securitatea datelor, mare parte din soluțiile digitale fiind implementate într-un proces accelerat care n-a permis acordarea atenției necesare unui subiect atât de sensibil. Discuții au existat și cu privire la încălcarea intimității angajaților sau clienților, acolo unde volumul de date colectate și tipul acesta ridicau semne de întrebare și trecând linia fină dintre optimizarea proceselor și viața privată. De exemplu, au existat angajatori care accesau la un interval de timp camera web a angajaților sau ecranul acestora pentru a se asigura că taskurile sunt îndeplinite, sau aplicații care colectau informații suplimentare din telefoanele utilizatorilor pentru a face ulterior cele mai bune recomandări de produse sau servicii (De, Pandey, & Pal, 2020). Toate aceste practici au fost parțial ținute sub control prin implementarea în 2017 a Regulamentului general privind protecția datelor la nivelul Uniunii Europene, pandemia de COVID-19 ridicând însă problema nevoii colectării de date în vederea eficientizării procesului de combatere a bolii prin aplicații de monitorizare a locației care pot anunța utilizatorul atunci când acesta a luat contact cu cineva care ulterior a fost depistat pozitiv (Horgan, Hackett, Benedikt, Dipak, & Tienne, 2020).

Instrumentele digitale au reprezentat un catalizator și o oportunitate nouă pentru organizațiile care în mod obișnuit nu prioritizau astfel de strategii pentru atragerea de noi clienți sau extinderea portofoliului. 58% din afaceri susțin că principalul rezultat al noilor tehnologii adoptate este acela de a îmbunătăți relația cu clienții, 43% din aceștia utilizând rețelele de socializare cu scopul de a atrage noi clienți și a crește vânzările (Appel, Grewal, Hadi, & Stephen, 2020). Facebook este platforma cea mai utilizată, fiind folosită în 33% din cazuri, urmată de Twitter – 10% , LinkedIn – 8% și Instagram – 1% (Caylar & Menard, 2016). Modelul de business complet digital a luat naștere, fiind deja obișnuit ca în cadrul unei organizații să existe posibilitatea ca utilizatorul să interacționeze cu aceasta

exclusiv online, fără să fie necesară deplasarea într-un punct de vânzare sau interacțiunea față în față cu un reprezentant de vânzări. Cel mai bun exemplu de organizații care s-au adaptat noilor cerințe utilizând instrumente digitale este cel al restaurantelor care înainte de pandemie nu ofereau servicii de livrare la domiciliu, dar care s-au văzut nevoite să funcționeze doar prin intermediul acestor servicii odată ce primele restricții au fost impuse. A crescut astfel popularitatea platformelor care strâng laolaltă restaurantele, le pun la dispoziție infrastructura digitală necesară listării produselor, o bază importantă de clienți și curieri care să preia comenzile și să livreze în cel mai scurt timp direct la ușa clientului, pentru care prezența restaurantului preferat pe o astfel de platformă reprezintă un beneficiu și un mod de a se bucura de produsele acestuia, chiar și de la distanță. Un exemplu și mai complet este acela al restaurantelor de tip „dark kitchen”, care nu au un spațiu în care clienții să poată servi masa, ci funcționează exclusiv pe bază de livrări. Au apărut astfel, pe lângă clienți digitali și afaceri digitale, chiar acolo unde înainte de pandemia de COVID-19 aceste transformări păreau imposibile.

Suplimentar, instrumentele digitale au permis organizațiilor să reacționeze într-un timp mult mai scurt și într-un mod eficient, interacțiunea producându-se aproape instant. Brandurile se folosesc de avantajul tehnologic și de faptul că utilizatorii sunt în permanență conectați pentru a personaliza serviciul de relații cu clienții, astfel încât experiența acestora să fie cât mai bună (Fusté-Forné & Filimon, 2021, p. 5). Fie că o fac prin intermediul rețelelor de socializare, cărora le-au acordat mult mai multă atenție odată cu tranziția către digital, sau prin intermediul aplicațiilor proprii recent dezvoltate, brandurile sunt în contact permanent cu clienții, fiind gata să le răspundă oricărui întrebări sau să analizeze fiecare feedback primit, de pe urma căruia pot aduce îmbunătățiri semnificative. Relația brand-utilizator și-a continuat parcursul de individualizare

și personalizare completă, dispunând acum de un volum impresionant de date și vorbind aceeași limbă: cea digitală, în care toate procesele au o alternativă virtuală și clientul nu doar că folosește produsul sau serviciul oferit de brand, însă joacă un rol direct în dezvoltarea și îmbunătățirea permanentă a acestuia. Acest proces are toate șansele să rămână prezent pe termen mediu și lung, transformarea digitală accelerată fiind numai catalizatorul de la care a pornit totul și care a forțat atât brandurile cât și clienții să încerce soluții noi care s-au dovedit a fi în final optime și mult mai eficiente.

Toate aceste schimbări au dus la apariția unui tip nou de client, complet digital, care interacționează cu brandul utilizând exclusiv canale online, fără să fie necesar contactul direct într-un punct de vânzare (Majercakova & Rostasova, 2021). Acest aspect a presupus, de asemenea, o eficientizare a procesului de livrare, mare parte din presiunea tranziției către digital fiind pusă pe platformele de delivery, care au înregistrat creșteri semnificative. Există însă în continuare o bază importantă de clienți care fie din reticență, fie din cauza unui nivel de digitalizare scăzut cauzat la rândul său de slaba pregătire a autorităților în ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice, preferă să utilizeze metodele clasice și refuză să folosească variantele digitale ale acestora. Soluția pentru a continua buna colaborare cu acești clienți nu este reprezentată de forțarea acestora să adopte noile soluții prin eliminarea celor vechi, ci aplicarea unui proces treptat de educare digitală prin tutoriale video, workshopuri și campanii de promovare care să sublinieze beneficiile soluțiilor digitale. Nu în ultimul rând ar putea fi intensificate eforturile depuse cu scopul de a asigura securitatea datelor și a informațiilor personale, fără a invada spațiul privat.

În concluzie, procesul accelerat de transformare digitală al relației cu clienții în perioada pandemiei de COVID-19 a fost adoptat și aplicat în majoritatea industriilor, generând o serie de oportunități și grăbind procese care în mod obișnuit ar fi

necesitat o perioadă mai îndelungată de timp. În același timp a produs îngrijorări, mai ales în ceea ce privește securitatea informațiilor personale și respectarea intimității, probleme pe care, de asemenea, organizațiile încearcă să le rezolve folosindu-se în special de feedbackul colectat aproape în timp real de la utilizatori.

Răspunsul utilizatorilor la schimbările produse de adoptarea tehnologiilor digitale în timpul pandemiei de COVID-19

Impactul adoptării tehnologiilor digitale în managementul relației cu clienții a fost diferit în funcție de industrie și de nivelul de digitalizare existent deja. Dacă în organizațiile care adoptaseră deja într-o măsură mai mare instrumentele digitale în relația cu clienții tranziția a fost mult mai ușoară, acolo unde încă nu se înregistrase progres în această direcție trecerea s-a făcut mult mai anevoios, existând o perioadă de dezechilibru atât la nivel intern, cât și extern, în care strategiile de management al relației cu clienții au fost dezvoltate, aplicate și comunicate. Avantajul a fost acela că încă de la finalul anului 2019 au început să apară semnale din zona Asiei care arătau că sunt posibile restricții în rândul populației care ar putea duce la incapacitatea acestora de părăsi locuința fără un motiv bine întemeiat și implicit care vor afecta relația brandurilor cu clienții în toate formele ei. A existat astfel o perioadă de câteva săptămâni în care organizațiile au putut să pună bazele unui plan de contingență, chiar dacă impactul pandemiei a fost cu mult peste așteptările tuturor și în care populația s-a pregătit treptat pentru ceea ce avea să urmeze, inclusiv în relația pe care o aveau cu brandurile. Creșteri semnificative s-au înregistrat în rândul adoptării variantei facturii electronice, al semnăturii digitale, dar și al serviciilor de internet banking, atât de necesare în activitățile zilnice. Marile lanțuri de supermarketuri

au dezvoltat propriile sisteme de livrare la domiciliu sau au încheiat parteneriate cu platforme deja existente pentru a putea genera venituri și a asigura aprovizionarea clienților, chiar și de la distanță. Gradul de comoditate adus de aceste servicii și-a spus cuvântul, astfel de platforme bucurându-se în continuare de un număr mare de utilizatori chiar și după ridicarea parțială a restricțiilor.

Au existat, de asemenea, și industrii în care reticența clienților cu privire la transferul activităților într-un mediu complet digital a fost ridicată. Domeniul bancar a avut parte de provocări semnificative, prelucrarea informațiilor sensibile și de ordin financiar reprezentând un subiect sensibil pentru clienți, aceștia nefiind dispuși să aleagă altă variantă de comunicare decât cea clasică, misiunea organizațiilor fiind îngreunată în lipsa unor variante care să le permită acest lucru. (Ozuem, Ranfagni, Willis, Rovai, & Howell, 2021, p. 4). Băncile mari, cu o prezență importantă și o bază solidă de clienți, au fost mai bine pregătite decât băncile mici, locale, toate beneficiind însă de sprijinul băncilor centrale (Marcu, 2021). Eforturile acestor organizații au fost concentrate pe tutoriale video și campanii de comunicare menite să asigure utilizatorii de faptul că securitatea informațiilor personale și de ordin financiar este principala prioritate în continuare, inclusiv în mediul digital. Aplicațiile de internet banking au generat un număr record de descărcări, fiind în permanență actualizate astfel încât să se potrivească cât mai bine fiecărui utilizator în parte. Un pas suplimentar a fost făcut de organizațiile care au păstrat legătura constantă cu clienții, asigurându-le o experiență cât mai bună și garantând faptul că informațiile lor sunt în siguranță și că satisfacția lor este în continuare o prioritate, chiar dacă astfel de practici au pus presiune suplimentară pe angajați și au necesitat, de asemenea, pregătire suplimentară în rândul lor. Imaginea de ansamblu arată însă un nivel ridicat de empatie în rândul utilizatorilor, care au înțeles situația cu care se confruntă

organizațiile și au acceptat eventualele situații neplăcute apărute pe parcurs, fiind la rândul lor puși într-un context dificil și cu totul nou. Relația brand-client s-a consolidat în cele mai multe cazuri, fiecare dintre cei implicați bazându-se pe celălalt în vederea îmbunătățirii serviciilor sau produselor oferite prin furnizarea de feedback constant, respectiv prin asigurarea unui confort personal asemănător celui de până în pandemie prin digitalizarea proceselor astfel încât acestea să poată fi accesate de la distanță în siguranță și cât mai simplu posibil.

Provocări ale utilizării instrumentelor digitale în relația cu clienții în contextul pandemiei de COVID-19

Dincolo de situația medicală dificilă cauzată de COVID-19, organizațiile s-au văzut puse la încercare și de nevoia de a adopta soluțiile digitale cât mai rapid, forțate fiind de restricțiile impuse de către autorități și de necesitatea de a asigura infrastructura adecvată pentru ca angajații să poată lucra din confortul și siguranța propriului cămin înainte de toate. Au existat astfel o serie de provocări, majoritatea fiind direct legate de securitatea datelor și de nevoia de a implementa tehnologii noi într-un proces accelerat de digitalizare, păstrând în același timp calitatea implementării la un nivel cât mai ridicat. De asemenea, resursele umane necesare pentru buna desfășurare a acestui proces au necesitat resurse financiare importante și neplanificate, cauzând pe termen scurt o creștere a cheltuielilor și implicit o scădere a profitului în industrii deja lovite serios de pandemia de COVID-19. Această problemă a cauzat reticență în rândul organizațiilor, investițiile în tehnologie găsindu-se inițial destul de jos pe lista priorităților, rezultatele nefiind neapărat vizibile pe termen scurt (Fredrich & Bouncken, 2021, p. 13). Implementarea noilor tehnologii digitale a generat creșteri în ceea ce privește inegalitatea socială și a cauzat disponibilizări în sectoarele afectate cel mai mult de pandemia de COVID-19.

IMM-urile au fost afectate în mod diferit de criza generată de COVID-19 (Wendt, Adam, Benlian, & Kraus, 2021) în ceea ce privește relația cu clienții, având la dispoziție resurse limitate pentru a gestiona situația nou creată, majoritatea soluțiilor digitale profesionale fiind dezvoltate pentru organizații mari și necesitând resurse financiare importante, dispunând de lanțuri de distribuție slab dezvoltate și vulnerabile în fața unei crize de o astfel de amploare.

Nu în ultimul rând, tranziția către un mediu aproape exclusiv online a presupus mult mai mult timp petrecut în fața calculatorului și chiar dacă numărul ședințelor virtuale a crescut, s-au înregistrat schimbări în interacțiunea indivizilor, pierderea empatiei și o dependență ridicată față de internet (Van Veldhoven & Vanthienen, 2021, p. 12), aspecte cu care organizațiile se luptă în continuare și pe care încearcă să le gestioneze prin acordarea de zile libere suplimentare în care angajații să se poată relaxa departe de orice dispozitiv electronic, sau de bugete dedicate oricărui tip de activitate pe care angajatul să o întreprindă cu scopul de a se relaxa (drumeții, teambuilding, ieșiri în oraș sau cursuri de yoga).

Oportunități ale utilizării instrumentelor digitale în relația cu clienții în contextul pandemiei de COVID-19

Transformarea digitală a pornit o schimbare de paradigmă caracterizată de hiperconectivitate și implicarea utilizatorilor în dezvoltarea produsului sau a serviciului, încă din fază incipientă. S-a observat că tendința de a-și construi o identitate complet digitală și de a avea așteptări mai mari cu privire la nivelul de digitalizare al unui produs sau serviciu este mai întâlnită în rândul utilizatorilor tineri (Fredrich & Bouncken, 2021, p. 11). Digitalizarea presupune, de asemenea, posibilități multiple de personalizare pentru produsele sau serviciile

oferite, zonele în care există nevoia de îmbunătățire putând fi identificate rapid, fie analizând comportamentul utilizatorilor, fie colectând feedbackul oferit de către aceștia în mod direct. Pot fi implementate strategii de „gamification” care să încurajeze utilizarea aplicațiilor prin acordarea de premii virtuale pentru îndeplinirea diferitelor sarcini. În ceea ce privește eficientizarea proceselor interne în organizații, există o serie de indicatori din sfera digitală care pot fi analizați în vederea optimizării: vânzări, achiziții, feedback-ul clienților și al angajaților, etc (Bagale, Ramana Vandadi, Singh, Kumar Sharma, & Garlapati, 2021, p. 11). Chiar dacă IMM-urile au avut de suferit ca urmare a resurselor financiare reduse care au putut fi redirecționate către dezvoltarea unui nou proces digital de management al relației cu clienții în timpul pandemiei, avantajul acestora a fost reprezentat de volatilitatea și flexibilitatea internă, care le-a permis să se re poziționeze într-un timp mult mai scurt și fără a respecta rigorile impuse de organigrama unei organizații mari. Relația IMM-urilor cu clienții era deja una mai apropiată și mai personalizată decât în rândul marilor companii, existând, de asemenea, în perioada restricțiilor câteva inițiative de susținere a producătorilor locali. Instrumentele digitale au reprezentat așadar o oportunitate în rândul întreprinderilor mici și mijlocii, chiar dacă inițial accesul la acestea a fost foarte dificil. Avantajul acestora a fost reprezentat de soluțiile open-source, puse la dispoziție de diferite comunități. Aceste soluții au putut fi modificate mai rapid și personalizate atât nevoilor organizațiilor, cât și cele ale clienților sau utilizatorilor.

Chiar dacă recent majoritatea organizațiilor au adoptat procese digitale, drumul până la o transformare digitală completă este unul lung și anevoios, acum putându-se observa mai degrabă un proces accelerat de adaptare și transformare parțială, cu scopul de a face față noului val de cerințe și nevoi venit din partea clienților și de a respecta restricțiile impuse de către autorități. Cu toate acestea nu poate fi neglijat aportul adus

de schimbările produse în ultimul an și cu siguranță acolo unde procesul de transformare digitală va continua se va baza pe tehnologiile deja implementate, îmbunătățindu-le și actualizându-le constant, în urma feedback-ului primit, pentru a le face mai accesibile clienților și mulate pe nevoile acestora.

Răspunsul organizațiilor în managementul relației cu clienții în perioada pandemiei de COVID-19

Primii pași pe care majoritatea organizațiilor i-au făcut în perioada incipientă a pandemiei de COVID-19 și ca urmare a primelor restricții impuse de către autorități au avut ca prioritate asigurarea condițiilor pentru angajați, astfel încât aceștia să își poată desfășura activitatea de la distanță, fără a fi nevoiți să se expună la birou. Accesul remote prin VPN, semnătura electronică sau acordul privind utilizarea unei anumite platforme pentru videoconferințe sunt numai câteva din exemplele de acțiuni implementate în primele săptămâni de restricții. Acolo unde această variantă nu putea fi implementată prin prisma activității desfășurate, s-a decis implementarea lucrului în schimburi, pentru a minimiza contactul fizic și expunerea angajaților. Cum comunicarea reprezintă un factor esențial în activitatea oricărui departament din oricare organizație, instrumentele de comunicare au fost cele mai solicitate și cele mai căutate, departamentele care aveau deja un astfel de protocol stabilit având un avantaj și putându-se concentra pe alte acțiuni în faza incipientă. Problema securității datelor a apărut inclusiv la acest nivel, platforme de teleconferințe care inițial au fost adoptate și utilizate masiv înregistrând scăderi la fel de importante odată ce au apărut informații cu privire la faptul că toate datele utilizatorilor treceau prin servere găzduite în Asia sau Rusia.

Astfel de acțiuni au fost ulterior reproduse și în relația cu clienții, semnătura sau factura electronică devenind o obișnuință în rândul acestora și înlocuind cu succes nevoia deplasării într-un punct de vânzare, reducând în același timp cheltuielile și redirecționând resursele financiare către zona digitală. Progrese semnificative s-au înregistrat în rândul site-urilor sau aplicațiilor proprii, devenind practic un ecosistem în care utilizatorii pot întreprinde majoritatea acțiunilor care le erau disponibile înainte de pandemie, de la semnarea unui nou contract până la raportarea unei defecțiuni sau încetarea colaborării, cu ajutorul câtorva clickuri. Eficiența acestor soluții se dovedește în continuare, mare parte din utilizatori alegând să le păstreze chiar și odată ce restricțiile au fost ridicate parțial. Comunicarea permanentă și mulată pe nevoile fiecărui client s-a dovedit a fi cheia succesului, aplicațiile mobile oferind posibilitatea de a trimite notificări personalizate în funcție de preferințele acestuia și de amprenta digitală pe care acesta o lasă. Acest aspect este benefic și pentru utilizatori, primind recomandări utile și relevante pentru ei. Aceștia apreciază grija suplimentară pe care brandurile o arată în relația cu ei, simțindu-se apreciați și primind asigurări suplimentare că organizațiile depun toate eforturile pentru a păstra un nivel al satisfacției cât mai ridicat.

Odată cu creșterea volumului de date transferate și stocate a apărut și nevoia îmbunătățirii serviciilor digitale interne deja existente, importante resurse financiare fiind orientate către achiziția de noi servere, infrastructură sau spații de găzduire a datelor. Un nivel scăzut de digitalizare înainte de izbucnirea pandemiei a cauzat de cele mai multe ori un efort nesincronizat din partea departamentelor, rezultând un număr ridicat de servicii digitale nou dezvoltate fără a fi conectate între ele. Acest aspect a îngreunat bunul mers al lucrurilor, eforturile fiind îndreptate către alinierea tuturor aspectelor înainte de a gândi noi strategii de management al relației cu clienții și generând, de asemenea, nemulțumiri în rândul acestora.

Studiu de caz privind adaptarea managementului relațiilor cu clienții într-o companie care activează în domeniul telecomunicațiilor în România

Un interviu în profunzime cu CMO-ul unei companii care activează în domeniul telecomunicațiilor, având o bază semnificativă de clienți în România, subliniază toate aspectele redată în prima parte a acestei lucrări. Acesta menționează faptul că în faza incipientă a pandemiei lucrurile s-au desfășurat conform așteptărilor și estimărilor, existând un volum important de clienți care și-au deschis cont pe platforma online dezvoltată intern și care însă nu erau obișnuiți cu un asemenea grad de digitalizare. Din acest motiv prioritatea organizației a fost aceea de a ușura procesul de înregistrare, activarea facturii electronice și plata acesteia direct din platformă. Toate aceste puncte au fost bifate cu ajutorul tutorialelor video, simplificarea pașilor și plasarea butoanelor „cheie” în zone cât mai vizibile din platformă.

Felul în care compania comunică cu clienții s-a schimbat radical, notificările personalizate în aplicație și campaniile specifice în website în funcție de profilul utilizatorului devenind normalitate. Zona „Contul meu” din aplicație a devenit una în care utilizatorul are control total asupra serviciilor sale, putând să le dezactiveze sau să le activeze cu un singur click, să comande un router wireless nou sau să ceară ajutor tehnic. Scopul a fost acela de a permite utilizatorului un nivel ridicat de control. Și chiar dacă gradul de digitalizare în organizație era unul relativ ridicat, dificultatea a fost reprezentată de faptul că în primele săptămâni lucrurile s-au întâmplat foarte rapid. La nivel intern procesul care a suferit cele mai multe modificări a fost comunicarea, angajații învățând să se exprime clar și concis, pentru a optimiza timpul petrecut în ședințe virtuale.

Principala provocare legată de digitalizarea managementului clienților a fost aceea de a-i educa în sensul în care au devenit confortabili cu semnarea unui contract online și tranziția tuturor activităților care înainte de pandemie erau desfășurate într-un punct de vânzare către o platformă digitală. Chiar dacă inițial toate tehnologiile implementate și procesele digitale nou dezvoltate au apărut ca un răspuns pentru combaterea unui factor extern, acum se regăsesc mai degrabă în strategia pe termen lung și apar fără a fi neapărat forțați de restricții sau imposibilitatea clienților de a face o vizită într-un punct de lucru. Prin urmare rezultatele întregului efort depus în ultimul an vor rămâne cel puțin parțial și vor fi îmbunătățite permanent, având acum suficiente instrumente care ne oferă posibilitatea să colectăm informații relevante despre comportamentul utilizatorilor.

Concluzii

Restricțiile impuse de către autorități la nivel global la începutul anului 2020 ca urmare a răspândirii COVID-19 au pus organizațiile față în față cu provocări nemaîntâlnite până în acel moment, fiind nevoite să gestioneze simultan și cu grijă siguranța și sănătatea angajaților și a clienților, problemele apărute în lanțul de aprovizionare, incapacitatea de a interacționa direct cu utilizatorii, dar și incertitudini și riscuri apărute în decursul a câtorva săptămâni. Suplimentar, organizațiilor le-a fost întreruptă relația directă cu clienții, fiind nevoite să dezvolte (acolo unde nu existau deja) noi legături de comunicare cu aceștia în vederea menținerii unui nivel de satisfacție cât mai ridicat. Instrumentele digitale au fost la îndemâna tuturor și au reprezentat soluția firească pentru a putea asigura continuitate și un anumit grad de normalitate într-un context marcat de incertitudine. Primul pas a fost acela de a asigura în rândul angajaților infrastructura care să le

permiță lucrul de la distanță și minimizarea contactului direct, pentru a-i menține în siguranță. Ulterior au fost dezvoltate strategii de gestionare a relației cu clienții prin adoptarea unor noi canale de comunicare, dezvoltarea materialelor video educative cu scopul de a informa utilizatorii cu privire la noile strategii, personalizarea serviciilor și a produselor pentru fidelizarea consumatorilor și asigurarea acestora că siguranța și gradul lor de satisfacție este principala prioritate a organizațiilor.

Procesul a fost lung și anevoios și este departe de a se fi încheiat, în ultimele luni punându-se bazele unei potențiale transformări digitale, acolo unde acest lucru se dorește. Tehnologiile adoptate în această perioadă, platformele, aplicațiile și serviciile dezvoltate nu reprezintă decât vârful unui iceberg și numai un mod prin care atât organizațiile cât și utilizatorii s-au adaptat rapid restricțiilor impuse la acel moment. Pentru a derula cu succes un proces complet de transformare digitală este nevoie de dezvoltare permanentă bazată pe feedbackul utilizatorilor și pe analiza comportamentului și amprentei digitale produse de aceștia. Nu în ultimul rând, este important ca managerii să conștientizeze importanța instrumentelor digitale și a faptului că pentru a ține pasul nu trebuie să se întrebe „dacă trebuie să trecem printr-un proces de transformare digitală” ci „cum trebuie să trecem printr-un proces de transformare digitală astfel încât experiența utilizatorilor să fie în continuare una cât mai bună și implicarea lor în dezvoltarea produselor și serviciilor pe care le oferim să fie una importantă, care să aducă plusvaloare și să îl facă să se simtă inclus în acest proces”.

Este cert însă faptul că au avut loc o serie de schimbări în rândul utilizatorilor, atât la nivelul așteptărilor și nevoilor, cât și în relația directă cu brandurile, schimbări care încă își fac simțită prezența și aproape sigur vor rămâne, fiind permanent adaptate și păstrând același caracter orientat către digital.

Platformele digitale proprii vor rămâne pe lista priorităților în organizații și foarte probabil vor include treptat alte noi procese, existând chiar oferte sau servicii care sunt oferite exclusiv online. Siguranța datelor personale va avea rolul de a atrage clienți noi și de a-i ține aproape pe cei existenți deja, acest subiect devenind din ce în ce mai discutat și de interes pentru marii dezvoltatori de tehnologie.

Avantajul pandemiei de COVID-19, dacă se poate vorbi despre așa ceva, este acela că a grăbit anumite procese organizaționale care în mod obișnuit ar fi durat câțiva ani să fie implementate sau transformate și orientate către o zonă digitală. Există, de asemenea, suficiente riscuri pentru ca acest proces să fie urmat cu precauție și fără a invada spațiul personal al angajaților sau utilizatorilor, punând securitatea datelor personale pe primul loc și dezvoltând procese cât mai puțin intruzive, care să aibă totuși un grad ridicat de personalizare.

Bibliografie

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Bagale, G. S., Ramana Vandadi, V., Singh, D., Kumar Sharma, D., & Garlapati, D. V. (2021). Small and medium-sized enterprises' contribution in digital technology. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04235-5>
- Caylar, P.-L., & Menard, A. (2016, 3 octombrie). *How telecom companies can win in the digital revolution*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-telecom-companies-can-win-in-the-digital-revolution>
- CE Noticias Financieras (2021, 19 ianuarie). *The pandemic accelerated digital transformation*. <https://www-proquest-com.am.e-nformation.ro/wire-feeds/pandemic-accelerated-digital-transformation/docview/2479383738/se-2?accountid=136549>

- Consiliul European (2021, august). *Cronologie – acțiunile Consiliului cu privire la COVID-19*. <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/coronavirus/timeline/#>
- De, R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>
- Diebner, R., Silliman, E., Ungerman, K., & Vancauwenberghe, M. (2020). *Adapting customer experience in the time of coronavirus*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/adapting-customer-experience-in-the-time-of-coronavirus>
- Fredrich, V., & Bouncken, R. (2021). The double-edged sword of digitalization for firm performance. In *Proceedings of the ISPIM Innovation Conference – Innovating Our Common Future*. Berlin, Germany (pp. 1–16), Expertise Publications.
- Fusté-Forné, F., & Filimon, N. (2021). Using Social Media to Preserve Consumers' Awareness on Food Identity in Times of Crisis: The Case of Bakeries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6251. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126251>
- Horgan, D., Hackett, J., Benedikt, W., Dipak, K., & Tienne, R. (2020). Digitalisation and COVID-19: The Perfect Storm. *Biomed Hub*, 5(3), 1–23. <https://doi.org/10.1159/000511232>
- Majercakova, M., & Rostasova, M. (2021). Customer Behaviour and Sentiment Due to The COVID-19 Global Pandemic. *SHS Web of Conferences*. Les Ulis: EDP Sciences. doi:<https://doi.org/10.1051/shsconf/20219201029>
- Marcu, M. R. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Banking Sector. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 205–223. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0015>
- OWL Labs (2020). *UK State of Remote Work*. OWL Labs.
- Ozuem, W., Ranfagni, S., Willis, M., Rovai, S., & Howell, K. (2021). Exploring customers' responses to online service failure and recovery strategies during Covid-19 pandemic: An actor-network theory perspective. *Psychology & Marketing*, 38(9), 1440–1459. <https://doi.org/10.1002/mar.21527>

- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on business. A preliminary overview. In C. Bratianu et al. (Eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721–730), Tritonic Publishing House.
- Ra, S., Shanti, J., & Maclean, R. (2021). *Powering a Learning Society During an Age of Disruption*. RMIT University. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-0983-1>
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2021). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Wendt, C., Adam, M., Benlian, A., & Kraus, S. (2021). Let's Connect to Keep the Distance: How SMEs Leverage Information and Communication Technologies to Address the COVID-19 Crisis. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10210-z>