

# Управление customer experience\*

\*Customer experience (CX) = клиентский опыт

Москва 2020

paper planes

# Тенденции в развитии Customer Experience Management у крупных российских игроков



# Крупные российские производители в 2019–2020 годах проводят клиентоцентричный разворот, меняя подходы к работе в маркетинге и продажах, собирая данные об удовлетворенности и внедряя решения из области управления клиентским опытом



## «Северсталь» становится ближе к своим клиентам

Наш Оленегорск | 12 февраля, 2020

Эксперт



Мария Шалина

**Новый директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта «Северстали» Мария Шалина рассказала об изменениях в маркетинговой политике компании.**

В 2019-м году компания «Северсталь» объявила об изменениях в маркетинговой политике, сделав акцент на развитие взаимоотношений с клиентами и реализацию комплексных решений. Это направление возглавила новый директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта компании Мария Шалина, которая подробно рассказала о поставленных задачах и методах их решения.

<http://olenegorsk51.ru/node/2570>



«Клиентоцентричная трансформация – закономерный виток развития корпоративной философии “Белая металлургия”, в центре которой стоит человек – наш клиент, сотрудник, житель города, региона, где работает компания», – говорит акционер, председатель Совета директоров ЧТПЗ Андрей Комаров. Подход заключается в том числе в выпуске продукции с опорой не на собственные стандарты, а стандарты ключевых клиентов. На минуточку, клиентский портфель компании включает более 5 тысяч компаний топливно-энергетического комплекса, нефтехимической, машиностроительной, энергетической, строительной и других отраслей в России и за рубежом.



<https://nplus1.ru/material/2020/08/17/white-metallurgy>



## Да что там они о тебе думают?!

Как измерить реальное отношение клиентов к компании?

«Наш NPS растет! Плюс три по сравнению с прошлым кварталом. Сработали новая программа лояльности и тренинги для продавцов. По году планируем выйти на 60 процентов».

Это упрощенный пример отчета руководителя, отвечающего за работу с клиентами. И это хороший отчет: из него видно, что компания становится более клиентоориентированной – и клиенты это замечают.

Автор текста:



Александр Кулагин

Поделиться



<https://journal.omk.ru/journal/04-2020/da-chto-tam-oni-o-tebe-dumayut/>

### Вызов – работа с SMB, работа по дистрибуционной модели

Проводят глубокую трансформацию всей компании:

- Изменили оргструктуру отраслевых отделов продаж для улучшения клиентского опыта
- Выделили отдельную структуру внутри маркетинга – «Отдел клиентского опыта»
- Начали регулярное анкетирование по клиентской удовлетворенности и анализ этих данных
- Подступили к задаче автоматизации сбора обратной связи
- Разработали систему метрик, увязывающую удовлетворенность клиентов и процессы, которые её обеспечивают
- Инициировали проект по сбору особых требований клиентов по готовому продукту

### Агрессивная конкурентная среда

Акцент на производственный процесс и ИТ:

- Выделили структуру управления клиентским опытом
- Форсируют развитие микросервисной архитектуры для поддержки трансформаций
- Переходят на производство по стандартам ключевых клиентов

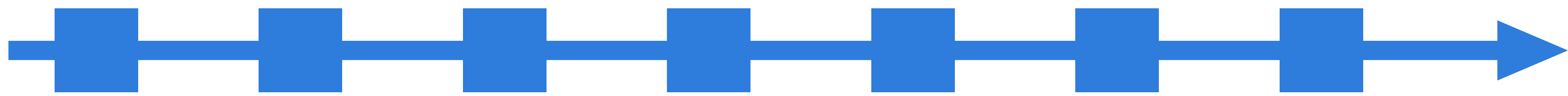
### Агрессивная конкурентная среда

Делают акцент на метриках удовлетворенности:

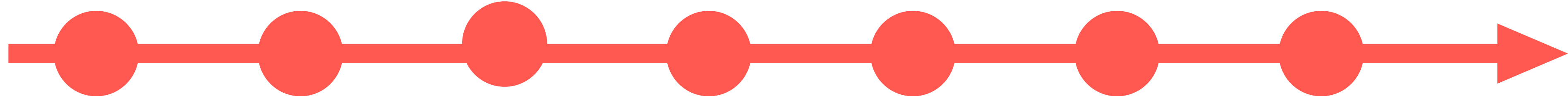
- Выделили отдел клиентского опыта
- Разработали дерево метрик клиентской удовлетворенности
- Ищут интегратора для развертки комплексной системы управления клиентским опытом

# Сервисная модель

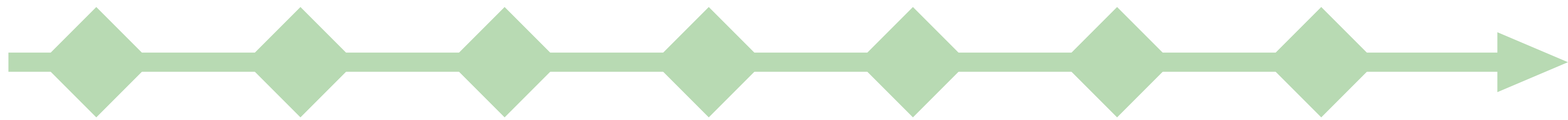
Customer Experience  
Клиентский опыт



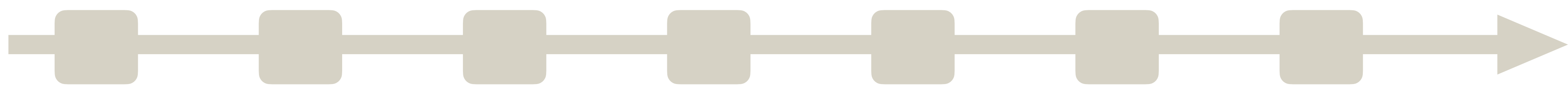
Operational Experience  
Операционный опыт (бизнес-процессы)



Employee Experience  
Опыт сотрудника



Transactional Experience  
Транзакционный опыт



Оценка текущей системы управления  
клиентским опытом

# Управление удовлетворенностью клиентов

Необходимо описать путешествие покупателя и процессы, создающие его клиентский опыт, чтобы в дальнейшем погрузиться в те из них, которые вызывают наиболее глубокую клиентскую неудовлетворенность

На каждом из этапов работы контактные лица на стороне клиента получают опыт от взаимодействия со службами компании :

- Менеджмент получает опыт в рамках периодических встреч по совместному планированию и в процессе регулярной работы, от точности и полноты выполнения достигнутых когда-то договоренностей
- Закупщики и цепочка поставок – в регулярной коммуникации со службами поддержки продаж и логистики. Их опыт зависит от скорости ответов на запросы, прозрачности статусов заказов, доверия к нашей экспертизе
- Технические специалисты и специалисты ОТК – в регулярной коммуникации по поводу приемки, при использовании нашего продукта, в претензионном процессе
- Бухгалтерия – при обмене документами

## Этапы Customer Journey (Путь клиента)



Осведомленность

Оценка и сделка

Опыт применения

Постпокупочный опыт

### Процессы, создающие опыт на этапах

- Организация мероприятий (выставки, форумы)
- Маркетинг в digital (контекстная реклама, контент-маркетинг)
- PR (интервью, статьи в журналах, выступления первых лиц)
- Процесс активных продаж (наш продавец связался напрямую)

- Процесс переговоров: от запроса до коммерческого предложения
- Процесс ценообразования
- Процесс постановки в план производства
- Процесс определения условия поставки

- Процесс формирования спецификации
- Процесс постановки в план производства
- Процесс перестановки заказов в плане и пересогласования сроков
- Процедура присвоения заказу ускоренного класса обслуживания
- Процесс производства
- Процесс информирования о статусе заказа
- Процесс внутренней логистики
- Процесс передачи прав собственности
- Процесс согласования поставок по факту
- Процесс пересмотра условий поставки

- Процесс поставки;
- Процесс претензионной работы;
- Процесс непрерывного совершенствования качества и отработки проблем с качеством;
- Процесс инициирования инвестиционных проектов на основе системных проблем клиентов с качеством;
- Процесс подведения итогов и пересмотра соглашений;
- Процесс инициирования и ведения проектной работы;
- Регулярные клиентские встречи
- Процесс поиска и включения партнеров в цепочку поставок

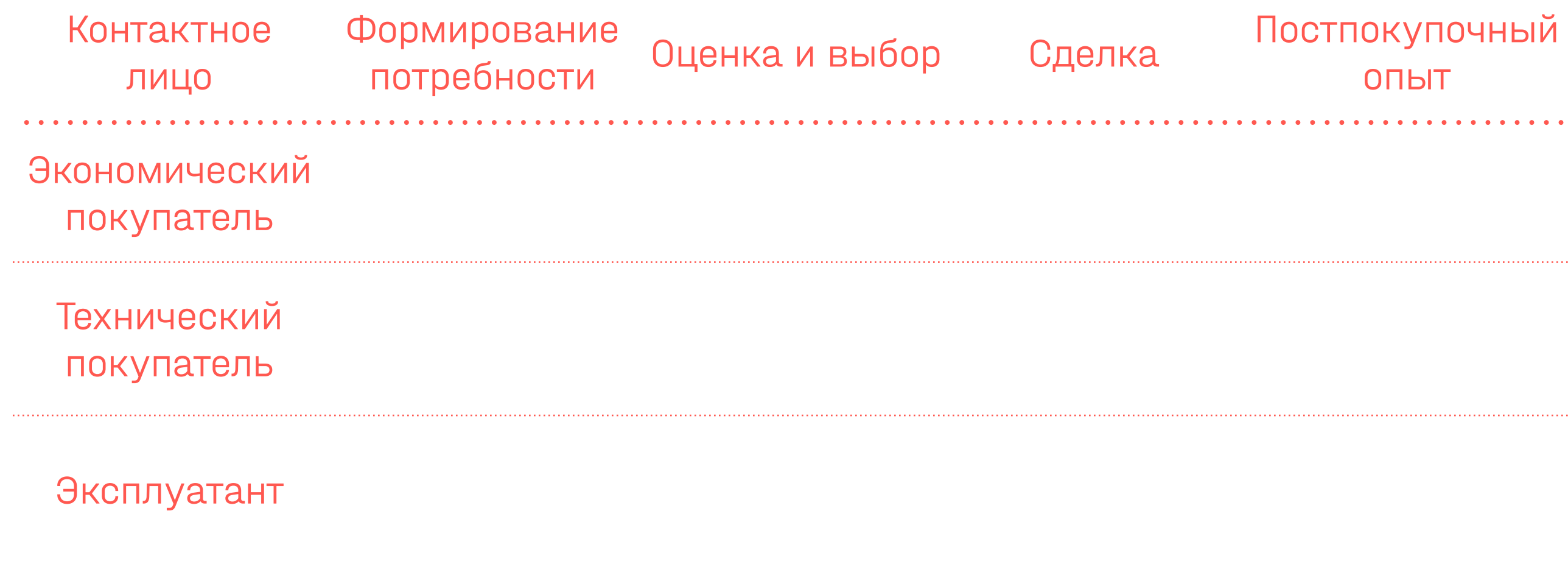
# Проведение интервью для оценки удовлетворенности клиентов

Необходимо проводить опросы клиентов, чтобы выявить, какие части их клиентского опыта сейчас вызывают наибольшую неудовлетворенность

Мы разделяем контактных лиц на стороне клиента на 3 различных группы:

- Экономический покупатель (менеджмент клиента, принимающий решения о сотрудничестве на основе экономических критериев)
- Технический покупатель (техники, сотрудники отдела контроля качества на стороне клиента, влияющие на решение о закупке через контроль соответствия техническим требованиям)
- Эксплуатант (рядовые сотрудники, использующие наш продукт в своей работе и влияющие на решение о закупке через понимание удобства работы с ним и его переработки)

Для каждой из групп контактных лиц мы проводим интервью по тем этапам Customer Journey (путь клиента), которые для него релевантны. В результате формируется трехмерная картинка удовлетворенности партнеров и количественные оценки основных причин неудовлетворенности.



Таким образом мы собираем CSI\* по блокам Customer Journey\*\* и по каждой оценке получаем комментарий, расшифровывающий причину высокой или низкой оценки.

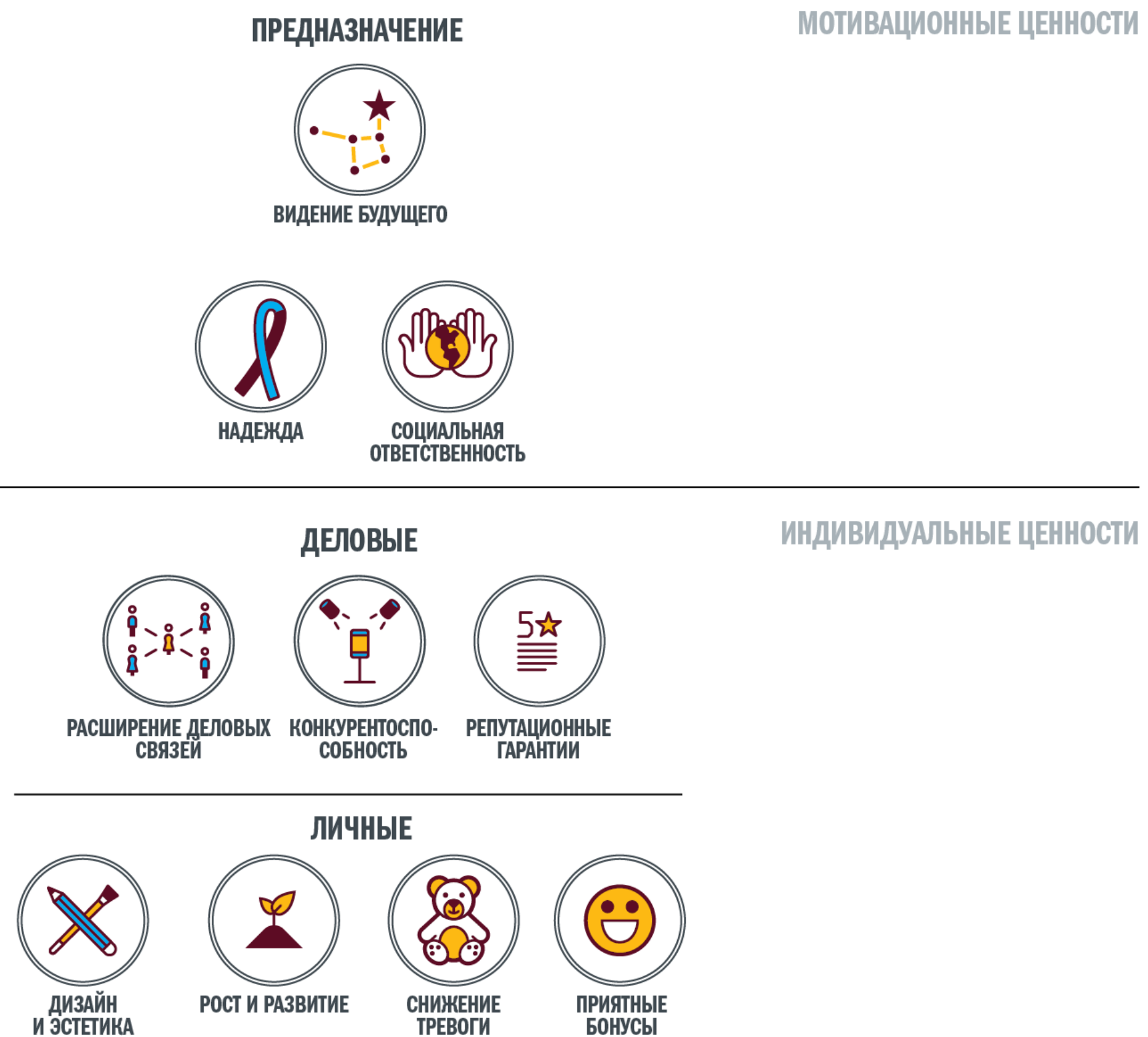
Частотный анализ проблем, указанных как причины низких оценок, становится основой для определения «проблемных» процессов относительно клиентского опыта

\*CSI (Customer satisfaction Index) = индекс удовлетворенности клиента

\*\*Customer journey = путь клиента

# СХ: Почему CSI, NPS и OTIF\* – недостаточны для замера клиентской удовлетворенности?

Необходимо анализировать удовлетворенность клиентов также по элементам клиентской ценности в B2B с опорой на модель Bain, что позволит выявить детали клиентского взаимодействия, которыми сейчас компания пренебрегает



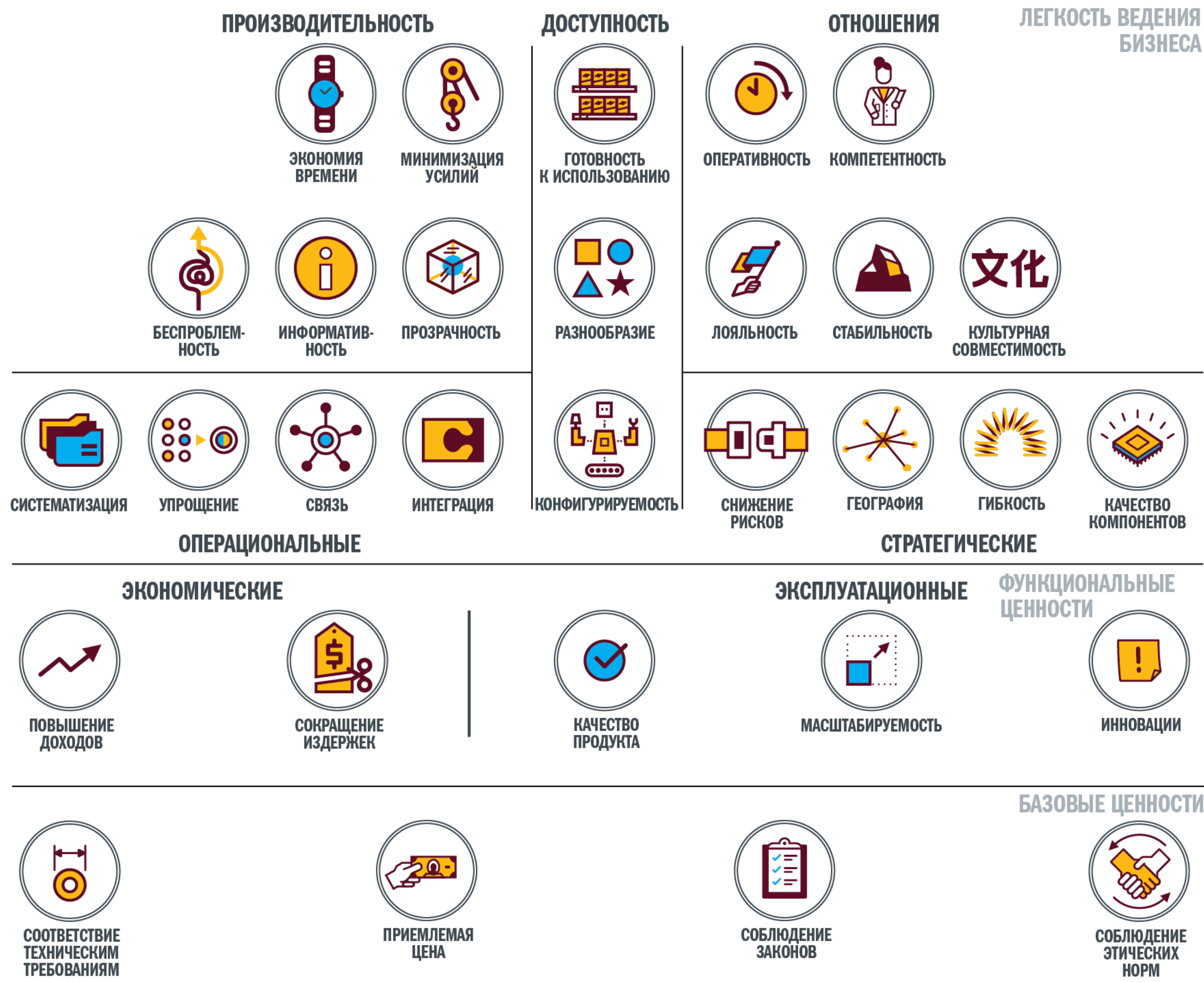
Например, зачастую мы сталкиваемся с ситуацией, когда компания пренебрегает ценностями:

- Интеграцией процессов и систем
- Сокращением клиентских рисков
- Гибкостью отношений с клиентами
- Обязательностью выполнения всех достигнутых договоренностей

Контролировать эти и другие пункты, не связанные с функциональной ценностью создаваемого продукта, критически важно, но многие игроки рынка по-прежнему упускают их даже в рамках программ клиентоориентированности.



# СХ: Почему CSI, NPS и OTIF\* – недостаточны для замера клиентской удовлетворенности?

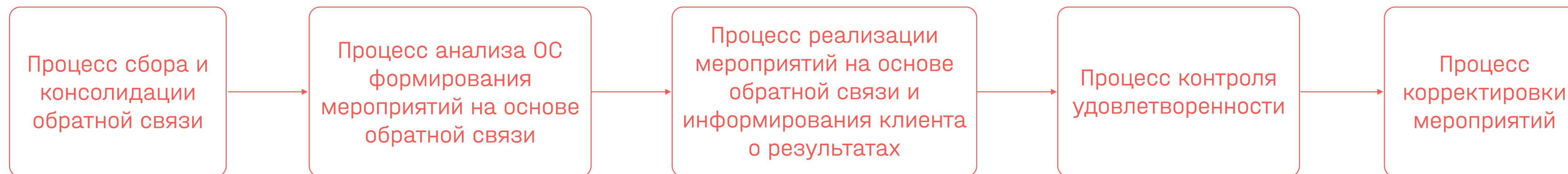


Нижняя часть пирамиды Bain

# Понять, при помощи какого процесса мы поддерживаем сбор и обработку обратной связи от клиентов

Проводится интервью продавцов, сотрудников сервиса, претензионной службы, технической поддержки и других функций, чтобы визуализировать существующий процесс сбора, консолидации и анализа обратной связи, а также интервью менеджмента, чтобы понять, что бизнес делает и готов делать с этой информацией.

Процесс управления обратной связью от клиентов и непрерывного совершенствования клиентского опыта



- Фиксируют ли обратную связь (ОС) продавцы?
- Фиксирует ли ОС техподдержка?
- Фиксирует ли ОС сервис?
- Существуют ли анкетирования?
- Или обратная связь приходит «сама»?
- Есть ли система, позволяющая объединять данные по удовлетворенности?
- Используется ли CRM-система для сбора обратной связи?
- Какие еще IT-системы включены в процесс?

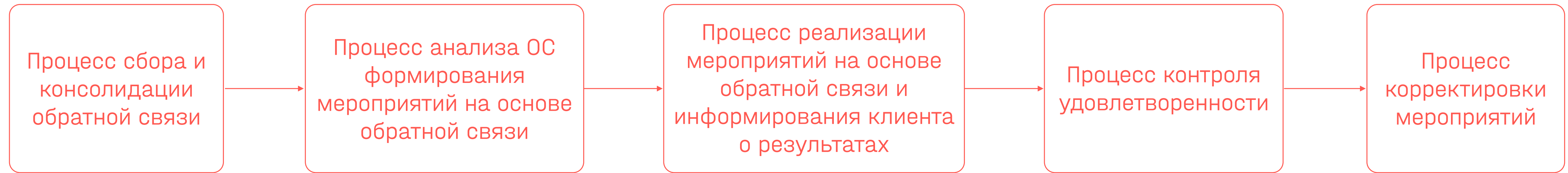
- Кто инициирует мероприятия по улучшению клиентского опыта?
- Есть ли анализ обратной связи?
- Существует ли план мероприятий?
- Связаны ли анализ и план мероприятий?

- Возможно ли понять статус мероприятий по клиентам?
- Можно получить из одной системы, или нужно собирать из массы отчетов?
- Клиент получает информацию о том, что в его интересах что-то было сделано?

- Какие TX-метрики удовлетворенности рассчитываются?
- Какие CX-метрики удовлетворенности рассчитываются?
- Собирается ли NPS? Как часто?
- Собирается ли CSI?
- Есть ли связи удовлетворенности клиента и финансов?

- Используется ли информация об эффективности мероприятий по повышению удовлетворенности при планировании новых мероприятий?

# На основе собранных данных мы оценим, к какому уровню зрелости с точки зрения управления клиентским опытом относится компания, чтобы видеть, каким должен быть следующий шаг

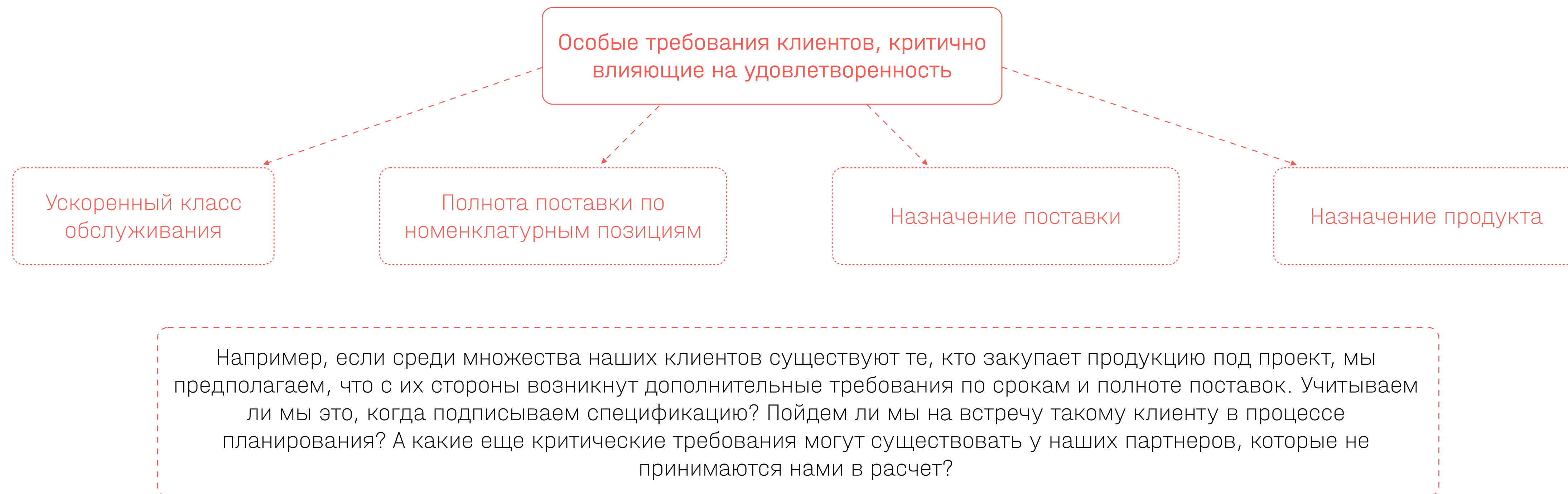


Уровень 0 Ручное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-процесса сбора ОС нет</li> <li>• Обратная связь приходит сама в виде претензий и жалоб клиентов</li> <li>• Обратная связь не консолидируется в одном месте, а оседает на уровне сотрудников, имеющих непосредственный контакт с клиентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-процесса по анализу ОС нет</li> <li>• Бизнес-процесса по формированию мероприятий на основе ОС нет</li> <li>• Мероприятия по улучшению работы с клиентами формируются менеджментом в режиме ручного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятия в рамках процесса не были запланированы и не реализуются</li> <li>• Реализация мероприятий, инициированных менеджментом, драйвится им же, иначе они не будут сделаны</li> <li>• Информирование производится только под прямым контролем или с прямого указания менеджмента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели NPS, CSI и другие показатели удовлетворенности не собираются</li> <li>• Оценить результат мероприятий невозможно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректировка мероприятий не производится, поскольку невозможно понять, что и как влияет на удовлетворённость</li> </ul>
Уровень 1 Анкетирование и NPS+ручное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-процесс сбора ОС заключается в формальном анкетировании клиентов по общему списку вопросов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь обрабатывается для формирования отчетов руководству, и не приводит к формированию плана мероприятий</li> <li>• Обратная связь не приводит к формированию требований и метрик к бизнес-процессам</li> <li>• Мероприятия инициируются в ручном режиме</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятия, нацеленные на удовлетворенность клиентов, не реализуются</li> <li>• Клиент не информируется о реализованных мероприятиях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собираются показатели NPS, CSI, но прогнозировать их на будущее невозможно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректировки мероприятий не происходит, поскольку сбор ОС не связан с формированием мероприятий</li> </ul>
Уровень 2 Анкетирование, NPS, управление мероприятиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-процесс состоит как и регулярных анкетирований, так и из структуры встреч с клиентами по текущим и стратегическим вопросам и проблемам</li> <li>• Информация по этим контурам консолидируется отдельно, в различных системах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ОС приводит к формированию списков мероприятий</li> <li>• ОС приводит к формированию и уточнению метрик бизнес-процессов, дифференцированных по клиентским сегментам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятия реализуются, клиент информируется о ходе решения</li> <li>• Процессы кастомизируются под сегменты клиентов. Для различных сегментов ведется учет по различным (ключевым для них) метрикам удовлетворенности</li> <li>• Информацию о статусах работ по клиентским мероприятиям приходится собирать из множества различных систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собираются показатели NPS, CSI, а также уровни удовлетворенности по ключевым для клиентов сегмента метрикам</li> <li>• Показатели NPS и CSI увязаны с вероятностью оттока клиента и могут найти денежное выражение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Влияние мероприятий на NPS ясно прослеживается и может быть оценено</li> <li>• На основе оценок план мероприятия корректируются, опыт анализируется</li> </ul>
Уровень 3 Комплексное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь собирается по всем клиентам, как сотрудниками в прямом контакте, так и процессами анкетирования</li> <li>• Информация консолидируется в единой информационной системе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация по всем планам мероприятий обрабатывается в единой информационной системе</li> <li>• Метрики процессов гибко изменяются в зависимости от клиентов, сегментов и их приоритетности</li> <li>• Реакция на обратную связь частично автоматизирована</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация по всем запланированным мероприятиям и их актуальным статусам доступна сотрудникам и клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность привязана к финансовым показателям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Влияние мероприятий на NPS ясно прослеживается и может быть оценено</li> <li>• На основе оценок план мероприятия корректируются, опыт анализируется</li> </ul>

Выявление элементов CxM\*,  
ограничивающих улучшение  
клиентского опыта сильнее всего

## Выделить ключевые аспекты работы с компанией, которые сильнее всего влияют на клиентскую удовлетворенность

Анализ проведенных интервью с клиентами и сотрудниками позволит выяснить, какие критические аспекты, обеспечивающие удовлетворённость заказом, не учитываются нами при формировании спецификации.



Выявленные ключевые аспекты удовлетворенности мы предложим собирать по клиентам на уровне каждой спецификации, а затем учитывать в процессе

# Выделить 2-3 процесса работы компании, наносящих наибольший ущерб CX текущих клиентов

При помощи анализа наиболее частых проблем, упоминаемых экономическим, техническим покупателем и эксплуатантом на каждом из этапов Customer Journey\*\*, мы выделим процессы, которые наносят больше всего ущерба удовлетворенности текущих клиентов



Attribute.1	Число упоминаний темы в интервью, раз
<b>Похвала</b>	<b>503</b>
<b>Жалоба</b>	<b>328</b>
Дисциплина	125
Ухудшения	65
<b>Качество</b>	<b>62</b>
Количество брака, дефектов	35
Соответствие требованиям клиента к качеству	17
Упаковка	3
Оплата претензий	2
Недогруз	1
Ошибки в документах	1
Способ доставки	1
Усилия, потери, проблемы на стороне клиента	1
Широта ассортимента	1
<b>Сервис</b>	<b>48</b>



Процессы, порождающие основную массу жалоб, должны попасть под фокусное внимание. Для них должен быть разработан комплекс метрик, позволяющих отслеживать выявлять будущие проблемы удовлетворенности заблаговременно

\*CX (Customer experience) = клиентский опыт  
\*\*Customer journey = путь клиента

Разработка текущего СхМ\*,  
снимающего выявленные  
ограничения

## Разработать дерево метрик для непрерывного контроля за процессами, генерирующими больше всего клиентских жалоб

Группа метрик	Параметр
Вычисляемые метрики	Недогруз
Вычисляемые метрики	Неритмичность поставок
Вычисляемые метрики	Количество браков и дефектов
Вычисляемые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычисляемые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычисляемые метрики	Количество браков и дефектов
Вычисляемые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычисляемые метрики	Соответствие требованиям по качеству
Вычисляемые метрики	Упаковка
Вычисляемые метрики	Недогруз
Вычисляемые метрики	Несоответствие периода поставки
Вычисляемые метрики	Неритмичность поставок
Триггерные метрики	Претензионный процесс
Триггерные метрики	Усилия, потери на стороне клиента
Триггерные метрики	Скорость ответов
Триггерные метрики	Скорость предоставления документов
Триггерные метрики	Ценовая политика
Триггерные метрики	Работа менеджера
Триггерные метрики	Упаковка
Триггерные метрики	Усилия, потери на стороне клиента
Триггерные метрики	Корректировки
Триггерные метрики	Квоты
Триггерные метрики	Ценовая политика
Триггерные метрики	Скорость реакции и ответов на вопросы
Триггерные метрики	Современное информирование
Триггерные метрики	Стандартный документооборот
Триггерные метрики	Скорость оформления заказа

Изучив, какие процессы вызывают больше всего клиентских жалоб, следует сконцентрироваться на них и для каждого разработать метрику, которая позволяла бы непрерывно контролировать исполнение этого процесса, чтобы предупредить и сократить неудовлетворенность в связи с ним.

Как правило, это:

- Набор транзакционных метрик (ТХ)
- Набор клиентских метрик (СХ)

Настроенная система их мониторинга позволит улучшить Customer Experience в наиболее чувствительных местах.

Клиентские метрики должны быть правильно распределены по точкам контакта и в каждой из наиболее болезненных точек должны появиться новые формы сбора обратной связи в виде:

- всплывающих экранов
- звонков после поставки
- электронных писем после операции
- кнопок сбора обратной связи
- вопросов в чат-боте
- пуш-уведомлений и других инструментов



# Интегральный CSI\* может рассчитываться следующим образом

Метрика	Фактическое значение метрики, доли	Важность фактора для клиента	Расчетный показатель удовлетворенности по блоку	Показатели по блокам	Customer Satisfaction Index
<b>Доля нереализованных возможностей из-за ценовых факторов</b>	0.20	4	0.2	0.47	3.8**
Доля нереализованных возможностей из-за невозможности прийти к соглашению по условиям оплаты (отсрочка платежа)	0.10	2	0.8		
Доля нереализованных возможностей из-за невозможности прийти к соглашению по условиям поставок	0.30	2	0.4		
Доля нереализованных возможностей из-за немонтажности	0.15	2	0.7		
Доля нереализованных возможностей из-за отсутствия сортамента	0.25	3	0.25		
Доля заказов с пометкой УКО, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки	0.20	5	0	0.45	
Доля заказов, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки (отставание на 1 месяц)	0.10	3	0.7		
<b>Доля заказов, отгруженных в срок, не соответствующий окну поставки (отставание на 2 месяца и более)</b>	0.30	3	0.1		
Доля заказов, отгруженных досрочно	0.15	2	0.7		
Доля заказов с требованием равномерности	0.25	1	0.75		
Доля заказов с пометкой "отгрузить полный", отгруженных с неполной номенклатурой	0.20	1	0.8	0.333333	
Средний процент недогруза по отгруженным заказам без пометки "отгрузить полный"	0.10	3	0.7		
<b>Средний срок отгрузки 30, отгруженных в текущем квартале</b>	0.30	5	-0.5		
Число претензий по новым позициям номенклатуры в связи с несоответствием поставленной продукции запросу	0.15	4	0.4	0.4	
Доля продукции, отбракованной клиентом в текущем периоде в рамках претензионного процесса от общего объема принятой клиентом продукции	0.25	4	0	0.4	
Доля продукции с указанным назначением, нарушающая требование назначения	0.15	2	0.7		

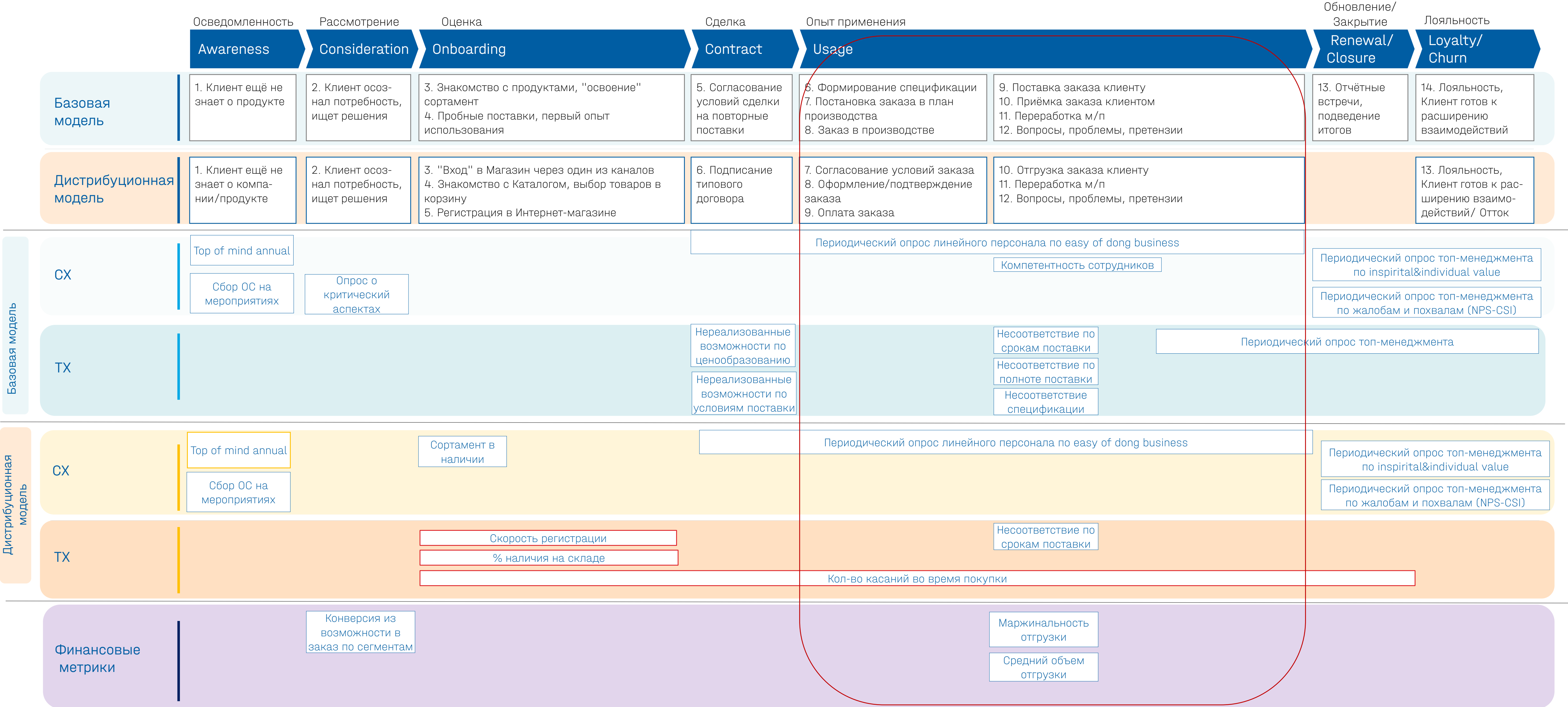
Расчет производится по формуле:  $CSI = AVG(1 - (X_i * W_i))$

Значение получено путем нормирования:  $y = (x - \min) / (\max - \min)$

\*Customer Satisfaction Index = индекс удовлетворенности клиента

Наибольший негативный вклад в расчетную оценку удовлетворенности для этого конкретного клиента внесли случаи с отклонением от планового срока отгрузки. Мы должны запланировать мероприятие по клиенту

# Сервисная модель



TX = набор транзакционных метрик  
CX = набор клиентских метрик

# Полезные материалы для участников вебинара



| Спасибо!