

Глава 7

ПРОЦЕСС ЗАМЫКАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Где бы вы ни были — в Шанхае, Дубае, Мумбае или Атае, клиентам нравится осознавать, что к ним прислушиваются.

Саймон Лайонс, директор по маркетингу
и коммуникациям компании Aggreko

Просто выслушать мнение клиентов и измерить NPS недостаточно для того, чтобы получить значительные бизнес-результаты. Необходимо увязать получение информации от клиентов и совершаемые вами действия. Такой процесс замыкания обратной связи состоит в том, чтобы выслушать потребителей, предпринять необходимые действия, проинформировать клиентов о намеченных мероприятиях и подтвердить эффективность выполненной работы такими показателями, как повышение NPS и получение бизнес-результатов. Эффективное замыкание обратной связи — всеобъемлющий и масштабируемый процесс.

Замыкание обратной связи — это суть и основной дифференциатор системы Net Promoter. И причина не в том, что в ходе этого процесса возникают трудности — он достаточно прост, — а в том, что для него обязательно ответственное отношение рядовых сотрудников и приверженность руководителей компании к систематической работе с результатами опросов. Тем не менее без базовых составляющих системы, таких как клиентоориентированная корпоративная культура, достоверные данные и глубокий анализ основных причин лояльности клиентов, у вас не будет возможности обеспечить эффективное замыкание обратной связи.

В начале главы мы дадим вам несколько рекомендаций по поводу структуры процесса, а затем проанализируем, как он работает на всех уровнях организационной системы компании. Для того чтобы проиллюстрировать замыкание обратной связи в действии, в главу включены примеры его успешной реализации в контакт-центрах и отделах продаж B2B-компаний.

Факторы, от которых зависит успешное замыкание обратной связи

От чего зависит эффективность этого процесса? Что дает результаты? Анализ примеров самого эффективного замыкания обратной связи позволил нам определить основные факторы успеха.

— *Оперативность.* Время идет очень быстро. С того самого момента, когда клиенты ответили на вопросы анкеты, они хотят знать, какие действия вы предпримете в ответ. Многие традиционные методы вообще не предусматривают никакой ответной реакции на предоставление обратной связи, или она наступает с большой задержкой, что, разумеется, тоже производит негативное впечатление. Лидеры успешного внедрения программы Net Promoter реагируют очень быстро, они знают, что время — важный фактор и что эффективное взаимодействие с клиентами требует оперативности. Если в компании применяются системы, работающие в режиме реального времени, ответные действия могут последовать в течение нескольких минут; но мы расскажем вам, как найти компромисс между оперативностью и содержательными ответными действиями, обеспечивающими решение проблемы.

— *Охват.* Если клиенты потратили время на заполнение анкеты, они заслуживают ответа. Поместить слова благодарности в конце опросника — хорошее начало, но нужно также каким-то образом проинформировать клиентов, что вы намерены предпринять на основании полученной от них информации. Взаимодействовать с потребителями после опроса можно по-разному — от организации личных встреч в офисе клиента до широкой коммуникации с использованием электронной почты или информационной рассылки. Поддерживать личные контакты со всеми клиентами нет необходимости, тем не менее вы обязаны так или иначе ответить каждому из них, рассказав, что узнали благодаря их обратной связи и какие действия намерены предпринять на основании полученных данных. Самые эффективные программы обеспечивают замыкание обратной связи со всеми

респондентами, даже с теми, кто не ответил на вопросы анкеты. Для этого достаточно правильно составить общее письмо, в целом описав в нем, какие выводы вы сделали и что планируете предпринять, чтобы устранить недостатки в работе компании.

— *Анализ основных причин.* Процесс замыкания обратной связи открывает еще одну возможность для выполнения причинно-следственного анализа и организационного обучения персонала. Он обеспечивает более глубокий диалог с клиентами, позволяющий получить дополнительные данные. При использовании коротких анкет процесс замыкания обратной связи может быть единственно возможным способом сбора информации об основных причинах поведения потребителей. Даже если у вас есть первичные данные о них, полученные из другого источника, замыкание обратной связи дает вам прекрасную возможность получить богатые данные непосредственно от клиентов. Однако этот процесс сопровождается некоторыми проблемами, которые нужно принять во внимание. Обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, таким методам сбора данных, не говоря уже об эффективном выполнении причинно-следственного анализа, — достаточно трудная задача. Скорее всего, вы обнаружите, что на интуитивном уровне ваши сотрудники не испытывают особого желания собирать и документировать информацию такого рода. Сложный процесс, требующий больших затрат времени, снижает активность персонала. Следовательно, придется найти разумный компромисс между простотой процесса и необходимой вам глубиной сбора данных.

— *Призыв к действию.* В идеале было бы хорошо, если бы сотрудник, который несет ответственность за поддержание контактов с клиентом, решал его проблемы при первом же обращении, но на практике вам придется инициировать ответную реакцию. Для начала достаточно подтвердить получение информации от клиента и выразить свое понимание: «Мы слышим вас и понимаем ваши проблемы». Кроме того, для их решения можно предпринять заранее обозначенные действия, обнаруженные в процессе причинно-следственного анализа. Безусловно, в идеале было бы неплохо иметь в своем распоряжении готовое решение конкретных проблем клиентов. Однако на практике это может быть неосуществимо или негативно сказаться на оперативности ответных действий, учитывая, что задача повышения уровня обслуживания клиентов не терпит отлагательства. Помните, что

эффективный процесс замыкания обратной связи — это своего рода призыв к действию.

— *Управление.* Процесс замыкания обратной связи нужно контролировать, чтобы сотрудники, ответственные за те или иные действия, выполняли их своевременно и надлежащим образом. Группа внедрения Net Promoter должна установить определенные требования в отношении временных рамок осуществления мероприятий и получения результатов и добиваться выполнения этих требований с помощью мониторинга работы сотрудников. Некоторые компании подходят к замыканию обратной связи, как и к производственному процессу, проверяя полученные результаты на каждом этапе, другие рассматривают его как элемент корпоративной культуры или обучения персонала. Какими бы ни были ваши цели, эффективное управление процессом означает, что необходимо поддерживать высокое качество замыкания обратной связи и следить за тем, как оно повышает лояльность клиентов.

Разработка процесса замыкания обратной связи

Процесс замыкания обратной связи носит циклический характер и состоит из следующих этапов: получение обратной связи, внесение изменений, дальнейшее получение обратной связи, внесение корректив и так далее. Базовый сценарий этого процесса может быть таким:

1. Клиент отвечает на вопросы анкеты.
2. В соответствии с некоторой бизнес-логикой появляется алерт — уведомление о необходимости связаться с клиентом и замкнуть обратную связь. В зависимости от структуры программы такие уведомления рассылаются либо при наступлении определенных событий, либо в плановом порядке.
3. Сотрудник, ответственный за замыкание обратной связи, связывается с клиентом.
4. Проблема регистрируется и либо решается, либо передается на более высокий уровень управления.
5. Результат отслеживается, чтобы можно было извлечь уроки из сложившейся ситуации.

Это не универсальный процесс. Решения о том, какой должна быть его структура, в значительной мере зависят от ситуации в компании, целей программы и операционной среды. В каждой организации процесс имеет свою специфику.

Однако большинство подходов попадают в один диапазон. На одном конце находится среда, в которой отношения с клиентами зависят главным образом от опыта их взаимодействия с компанией в точках контакта. В таких случаях наличествует большое количество существующих и потенциальных клиентов, а ответственность за улучшение их опыта распределена среди множества бизнес-функций, процессов и точек контакта. Наглядным примером такой среды может служить авиакомпания.

На другом конце находятся организации, которые поддерживают индивидуальные отношения непосредственно с каждым потребителем. В этом случае база клиентов заранее определена и взаимодействие с каждым из них обеспечивает большой доход. Как правило, в таких компаниях есть отдел по работе с клиентами или отдел по управлению взаимоотношениями с клиентами, причем на работу с каждым из них выделяются специальные ресурсы. Кроме того, в таких организациях есть отдельные сотрудники или группы по работе с клиентами (например, как в крупных компаниях по предоставлению бизнес-услуг).

В любом случае процесс замыкания обратной связи должен состоять из поиска ответов на пять основных вопросов:

1. С какими клиентами следует замыкать обратную связь?
2. Кто должен замыкать обратную связь?
3. Когда замыкание обратной связи наиболее эффективно?
4. Как нужно вести диалог по замыканию обратной связи?
5. Что происходит после замыкания обратной связи?

С какими клиентами следует замыкать обратную связь?

Запрашивая у клиентов обратную связь, вы формируете у них ожидания того, что сразу же после опроса или в недалеком будущем будут предприняты какие-то действия. Просьба о предоставлении обратной связи при отсутствии ее замыкания может принести больше вреда, чем пользы для лояльности клиентов. Даже если вы не предпринимаете дальнейших действий сразу же или не охватываете ими всех респондентов, все же вам необходимо так или иначе обеспечить обратную связь со всеми

клиентами (даже с теми из них, кто не прошел опрос), чтобы замкнуть ее со всей базой.

Принятие решения о том, с какими потребителями нужно проводить дальнейшую работу, в какой-то мере зависит от целей программы Net Promoter. Если ваша задача — нейтрализовать детракторов, которых у вас достаточно много, то один из возможных сценариев заключается в том, чтобы начать с самых недовольных. В ответ на вопрос о вероятности рекомендаций детракторы ставят от 0 до 6 баллов, но ваши усилия по замыканию обратной связи могут быть сосредоточены на тех из них, кто поставил оценку от 0 до 3 баллов. По мере развития процесса вы сможете охватить больше детракторов. Некоторые компании экспериментируют в рамках пилотного процесса, выбирая небольшую группу клиентов на основе NPS или другой клиентской сегментации. Это позволяет точнее определить количество детракторов, разработать надлежащий процесс замыкания обратной связи и выделить необходимые ресурсы.

Если цель программы заключается в том, чтобы оптимизировать общий опыт взаимодействия клиентов с компанией, то последующие мероприятия могут быть сфокусированы на всех трех сегментах: промоутерах, нейтралах и детракторах. Это позволит уточнить основные причины поведения и определить различия между сегментами Net Promoter, что, в свою очередь, поможет вам создать оптимальный опыт для каждого сегмента.

Brady Asia — дочерняя компания расположенной в штате Милуоки Brady Corporation, которая занимается производством и продажей высококачественных материалов для маркировки пленки и инновационных идентификационных решений. Мы спросили президента Brady Asia Аллана Клотша, как работает замыкание обратной связи в китайском регионе. Вот что он ответил:

В Китае большую часть продукта мы реализуем прямыми продажами, но алерты рассылаются не сотрудникам отдела поддержки клиентов. Вместо этого они направляются непосредственно менеджерам продаж и руководителю того функционального подразделения, по которому проводился опрос. Наш план действий направлен на создание потребительской ценности. Мы стараемся как можно быстрее реагировать на сигналы от крупных клиентов, но к более мелким относимся с таким же уважением и работаем с ними после проведения опроса, поскольку полученная от них информация во многих случаях имеет отношение к ситуации во всей компании.

Компания Brady работает в сфере B2B, где замыкание обратной связи со всеми без исключения клиентами помогает выстраивать отношения с ними и раскрывать их потребности. В случае сложных крупных корпоративных заказчиков, имеющих для компании большое значение, задача состоит в проведении тщательной оценки отношений со всеми представителями этого клиента, входящими в состав группы по закупкам. Нельзя допускать, чтобы один детрактор ставил под угрозу значительный доход, поэтому ценность каждого респондента настолько высока, что требуется замыкание обратной связи с каждым из них.

Еще одна цель программы может состоять в мобилизации промоутеров и поиске тех людей, которые с большой вероятностью могли бы дать положительные рекомендации. В таком случае можно настроить алерты на клиентов, ставящих 9 и 10 в ответ на вопрос о готовности рекомендовать. В рамках замыкания обратной связи этим промоутерам можно предложить особые возможности для расширения отношений с вашей компанией. Например, можно пригласить их присоединиться к внутреннему кругу членов сообщества, в котором они смогут предлагать свои идеи об усовершенствовании продукта, это повысит вероятность того, что в дальнейшем эти клиенты будут давать положительные рекомендации.

В любом случае цель всей программы должна заключаться в следующем: нужно донести до всех клиентов информацию о том, что вы услышали их беспокойство и предпринимаете необходимые действия на основании полученных от них данных. Кроме того, очень важно поблагодарить респондентов за участие в этом процессе.

Кто должен замыкать обратную связь?

Замыканием обратной связи может заниматься любой сотрудник компании, но на практике это делают представители следующих групп в зависимости от организационной структуры компании:

- Сотрудник по работе с клиентами, или менеджер низшего звена, или оба.
- Менеджер по работе с клиентами.
- Менеджеры по работе с корпоративными клиентами среднего и высшего звена.
- Специальная рабочая группа или централизованная группа NPS.
- Топ-менеджеры.

Чтобы сделать правильный выбор, нужно определить цели и соответствующим образом распланировать процесс замыкания обратной связи. Как и при выборе клиентов, если в первую очередь нужно уделить внимание крайне недовольным, лучше всего привлечь к этому менеджеров по работе с клиентами, которые несут ответственность за решение проблем. Обычно они наделены полномочиями для решения проблем, возникающих у потребителей, тогда как рядовые сотрудники ограничены в своих действиях. Эти менеджеры получают больше информации об основных причинах неудовлетворенности продуктом или обслуживанием и могут обучить своих подчиненных методам непрерывного улучшения клиентского опыта.

Если замыкание обратной связи должно охватывать всех детракторов, то в качестве отправного пункта можно наделить специально подобранную группу сотрудников по работе с клиентами более широкими полномочиями в плане принятия решений. Этой группе даются рекомендации относительно звонков по замыканию обратной связи с клиентами, а также предоставляются полномочия по решению тех проблем, на которые чаще всего жалуются потребители.

В конце концов, главная задача — вовлечь в этот процесс всех, кто работает с клиентами, тем не менее очевидно, что это создаст существенную нагрузку на процесс замыкания обратной связи и потребует другого уровня культурной подготовки. И все же это стоит сделать: лидеры повышения лояльности находят способы вовлечь весь персонал в реализацию программы, а процесс замыкания обратной связи — ваша лучшая возможность добиться этого.

Если замыкать обратную связь придется с определенным сегментом клиентов, можно создать централизованную группу для составления профиля этого сегмента. Членов такой группы нужно обучить методам выявления основных причин в разговоре с клиентами, чтобы команда могла определить факторы их лояльности.

В общем, принимая решение о замыкании обратной связи с клиентами, необходимо проанализировать следующие факторы:

- Привлекая к выполнению этой работы сотрудников по работе с клиентами, подготовьте их и наделите полномочиями для решения проблем, это может стать сильным мотивирующим фактором. Отправлять сотрудников в бой без какого-либо «оружия» не имеет смысла: это не принесет пользы клиентам и негативно отразится на моральном духе персонала.

- Менеджеры первого уровня, особенно в отделе обслуживания, могут отработать навыки коучинга, получая информацию о клиентском опыте из первых рук. Таким образом процесс организационного обучения переносится на уровень персонала по работе с клиентами, чем обеспечивается совершенствование работы всей компании.
- В сфере B2B дальнейшая работа с клиентами должна быть согласована с управлением взаимоотношениями с потребителями на всех этапах жизненного цикла. Следовательно, в данном случае к выполнению последующих мероприятий необходимо привлечь менеджеров по работе с корпоративными клиентами среднего и высшего звена.
- В некоторых случаях целесообразно обеспечить участие в этом процессе топ-менеджеров организации, особенно в случае дальнейшей работы с клиентами, занимающими в своей компании такую же высокую должность. Например, если руководитель высшего звена компании, которая является вашим ценным клиентом, дает ей в анкете негативную оценку, лучше всего поручить замыкание обратной связи должностному лицу такого же ранга. Кстати, вы можете привлечь топ-менеджеров к этому процессу и тогда, когда хотите добиться вовлечения персонала в ходе реализации программы по принципу «сверху вниз».
- Если вы хотите глубже проанализировать основные причины лояльности, используйте рабочую группу из специально обученных сотрудников или централизованную команду, в состав которой входят работники старшего возраста или с большим опытом.

В компании Allianz считается весьма важным, чтобы сотрудники, наиболее тесно связанные с обнаруженными проблемами, были наделены соответствующими полномочиями и несли ответственность за замыкание обратной связи, а также чтобы передача проблем на более высокие иерархические уровни происходила только в том случае, если эти проблемы невозможно решить на нижнем. Эндрю Клейтон говорит об этом следующее:

В Allianz были разработаны специальные программы обучения, направленные на то, чтобы сотрудники по работе с клиентами выработали навыки и получили знания, необходимые для конструктивного общения с потребителями по выявлению факторов, от которых зависит значение NPS. Главное

здесь — не начинать беседу с клиентом исходя из того, что мы уже знаем о существовании проблемы и только хотим получить подтверждение. Очень важно, чтобы сотрудники компании по работе с клиентами умели задавать открытые вопросы и отыскивать основные причины неудовлетворенности. Разумеется, это требует умения слушать, мы рождены с двумя ушами и одним ртом, а не наоборот. Еще один важный аспект замыкания обратной связи с детракторами состоит в том, чтобы определить его ценность для компании. В некоторых случаях мы поручаем звонки или визиты к важным для компании детракторам самым лучшим или самым опытным работникам.

Конечно, иногда возникают проблемы, которые не могут решить рядовые сотрудники или нельзя это сделать в точках контакта (например, если проблема охватывает несколько точек). В таком случае следует передать это на более высокий уровень. Наличие эффективной системы управления, облегчающей процесс передачи задачи наверх, — это важный инструмент обнаружения и решения проблем, затрагивающих всю компанию.

Сегментация клиентов позволяет Allianz сосредоточить внимание на детракторах, имеющих большое значение для компании, и привлекать своих лучших сотрудников к замыканию обратной связи с клиентами. Если у персонала, отвечающего за обратные звонки клиентам, нет полномочий для решения проблем или если для этого требуется участие представителей разных подразделений, необходимо предусмотреть процедуру передачи задачи на более высокий уровень управления.

Когда замыкание обратной связи наиболее эффективно?

Замыкание обратной связи с большим опозданием при совершении обратного звонка не эффективно. Если интервал между получением обратной связи и обратным звонком слишком длинный, в понимании клиента эти события перестают быть связанными друг с другом. Изучив лучшие примеры организации этого процесса, мы пришли к выводу, что замыкание обратной связи по проблемам, обнаруженным в опросе, должно быть инициировано в течение сорока восьми часов после его проведения, особенно если речь идет о детракторах. Коммуникации с более крупными группами клиентов могут потребовать больше времени, но в подавляющем большинстве случаев этот процесс не должен выходить за пределы одного квартала. Вы можете построить график на основании данных за определенный период, который покажет, что чем больше вы медлите с выполнением необходимых действий, тем слабее их эффект.

Этот важный момент оказывает влияние на все аспекты разработки программы. В вопросах управления клиентским опытом время работает против вас. Вся философия системы Net Promoter в значительной мере основана на оперативности получения информации и ответной реакции, для сбора достоверных данных и возможности предпринять ответные действия открывается определенное временное окно.

Очевидно, что время ответа зависит от обстоятельств и определяется тем, что действительно можно сделать и что предполагается. Если после проведения опроса вы планируете обсудить с клиентами основные причины их лояльности и выявить возможные проблемы, то вам не удастся это сделать за сорок восемь часов. Если требуется организовать личные встречи, то трудно сделать это в течение нескольких дней после анкетирования, но при этом следует как можно быстрее связаться с клиентами и назначить с ними встречи. Оперативность ваших действий оценивается на двух уровнях: насколько быстро вы связываетесь с потребителями и насколько быстро решаете их проблемы.

Как нужно вести диалог по замыканию обратной связи?

Замыкание обратной связи должно выполняться с надлежащей оперативностью, ресурсами и уровнем квалификации. Даже в специально обученной опытной группе по выполнению последующих мероприятий попадают сотрудники разной квалификации. Лучше всего сразу обозначить минимальный уровень профессиональной подготовки, необходимой для работы в такой группе, и сделать его критерием отбора. Попытки обойтись без должного руководства и подготовки — весьма распространенная ошибка, которая неизбежно сказывается на качестве полученных результатов.

В таблице 7.1 даны рекомендации, соответствующие целям программы Net Promoter.

Большинство компаний пытаются решить самую актуальную проблему клиента до получения подробной информации. Первичный контакт с респондентом помогает привлечь внимание организации к проблеме клиента на более высоком уровне, при этом представитель компании сосредоточен на скорости рассмотрения проблем и решении самой неотложной из них, особенно в случае детракторов. После разрешения проблемной ситуации можно применить метод обсуждения основных причин с клиентами, чтобы лучше понять суть их недовольства. В ходе этого важно установить приемлемые ожидания клиента в отношении следующего шага. Лучше не обещать слишком много, но делать больше обещанного. И последнее: помните, что клиенты оказывают вам услугу, принимая участие в этом процессе. Цените их время и не забывайте поблагодарить за участие.

Таблица 7.1. Согласование дизайна и целей процесса

Цели процесса	Ответственный за замыкание обратной связи	Особенности ведения диалога
Нейтрализация детракторов	Сотрудник по работе с клиентами или менеджер низшего звена	Обратный звонок является способом привлечения внимания организации к проблеме клиента. Основная задача — понять проблему, чтобы можно было внести необходимые коррективы
Выявление структурных проблем и обучение компании	Специальная рабочая группа или централизованная команда внедрения Net Promoter	При работе с детракторами крайне важно в первую очередь решить самую неотложную проблему. Затем необходимо выявить основные причины недовольства в ходе диалога и получить дополнительную информацию

Что происходит после замыкания обратной связи?

Дальнейшая работа с клиентами преследует две главные цели. Первая — решить проблему. Если это нельзя сделать немедленно, важно определить процедуру передачи задачи на соответствующий управленческий уровень и отслеживать процесс до полного решения проблемы. Вторая цель — обучение и совершенствование. Знания, накопленные за время замыкания обратной связи, можно довести до ведома отдельных сотрудников, группы сотрудников или всей компании в рамках обучения персонала. Кроме того, новую информацию можно использовать для усовершенствования продуктов или бизнес-процессов компании.

В B2B-компаниях, поддерживающих тесные контакты со своими заказчиками, планирование работы с клиентами осуществляется, как правило, после замыкания обратной связи. В самом начале этого процесса менеджер по работе с клиентом может поблагодарить его за участие в опросе, выразить признательность за предоставление обратной связи, получить дополнительную информацию и назначить следующую встречу, во время которой обе стороны смогут найти ответы на открытые вопросы. К решению проблем крупных корпоративных клиентов следует привлекать представителей разных подразделений. После устранения проблемы менеджер по работе с клиентом и члены команды,

принимавшей участие в этом процессе, могут проанализировать накопленный опыт.

Не все трудности можно преодолеть немедленно, особенно если требуется участие межфункциональной команды. Тем не менее клиенты, скорее всего, отнесутся к этому с пониманием, особенно если ваши действия будут для них прозрачными и вы изложите свой план. Толерантность клиента к задержке с решением проблемы зависит от характера отношений с ним. В сфере B2C терпение потребителя может измеряться минутами или часами; в сфере B2B процесс иногда растягивается на несколько месяцев в зависимости от характера задачи и сложности ее решения. Понимание разумных временных рамок устранения проблемы с точки зрения клиента — это важный аспект разработки процесса замыкания обратной связи.

Действия на всех уровнях

В ходе реализации многих программ часто встречается распространенная ошибка — сосредоточенность только на структурных улучшениях и повышенное внимание к мерам, разработанным на основании причинно-следственного анализа NPS или статистического анализа. Около 80 процентов респондентов из нашей базы данных о передовой практике внедрения программы Net Promoter высказали мнение, что процесс замыкания обратной связи должен осуществляться на операционном уровне, около 75 процентов — согласились с тем, что для получения серьезных бизнес-результатов этот процесс должен осуществляться и на структурном уровне. Эффективная система Net Promoter обеспечивает баланс между этими двумя подходами.

Успешная программа Net Promoter действует на нескольких уровнях. С точки зрения замыкания обратной связи существует три ступени вовлеченности, которые (вполне закономерно) аналогичны тем, о которых шла речь в предыдущих главах:

1. Топ-менеджеры.
2. Менеджеры среднего звена.
3. Рядовые сотрудники (например, сотрудники по работе с клиентами).

Процесс замыкания обратной связи требует включенности всех трех уровней, но разными способами и для разных целей (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Схема процесса замыкания обратной связи: выполнение необходимых действий на всех уровнях

То, что происходит на уровне непосредственного контакта с клиентом, и возникающий на основе этого взаимодействия клиентский опыт во многом составляют представление клиента о вашей компании. Именно на этом уровне компания почти в буквальном смысле слова соприкасается с потребителями. Сотрудники по работе с клиентами, которые получают оперативную информацию относительно важного для клиента контекста, имеют возможность изменить впечатления потребителей и работать над повышением NPS с каждым из них.

Менеджеры среднего звена играют главную роль в этой трехуровневой схеме и в реализации процесса замыкания обратной связи. Управленцы этого уровня находятся на переднем крае работы с клиентами и несут ответственность за ключевые аспекты взаимодействия с ними. Когда данные об NPS оцениваются совместно с другими ключевыми показателями эффективности, используемыми в разных функциональных подразделениях, менеджеры получают объективное представление о результативности работы компании. Это позволяет им выполнять корректирующие действия, направленные на повышение качества обслуживания клиентов за счет совершенствования бизнес-процессов и корпоративной политики, оптимизации инвестиций и обеспечения непрерывного управления эффективностью.

Топ-менеджеры получают общее представление о самых распространенных проблемах, возникающих в компании, поэтому могут оценить эффективность работы организации в сравнении с конкурентами, определить стратегические сегменты клиентов и вести мониторинг клиентского опыта. На основании всех этих данных и экономики программы Net Promoter топ-менеджеры делают эффективные инвестиции в развитие отношений с клиентами, обеспечивающих оптимальный рост компании.

Замыкание обратной связи на «первой линии» контакта с клиентами

Эндрю Клейтон из компании Allianz так охарактеризовал роль рядовых сотрудников:

Один из ключевых факторов успешного использования NPS как неотъемлемой части работы компании состоит в привлечении рядовых сотрудников, которые несут ответственность за формирование клиентского опыта и непосредственно взаимодействуют с потребителями, к определению сильных и слабых мест нашей деятельности. Только прямые контакты (по телефону или при личной встрече) между рядовыми сотрудниками и клиентами позволяют нам изо дня в день вносить в свою работу изменения, чтобы сделать улучшение клиентского опыта неотъемлемой частью повседневной деятельности.

У сотрудников по работе с клиентами есть возможность быстро улучшить клиентский опыт. Операционные данные можно получить благодаря оценке транзакционных или общих показателей, но их ценность будет заметна только тогда, когда они доступны рядовым сотрудникам и становятся частью их рабочего процесса.

Замыкание обратной связи обладает еще и таким преимуществом, как вовлечение персонала в решение проблем клиентов. На первый взгляд работа с детракторами после опроса — задание не из приятных, на самом же деле это не совсем так. Во многих случаях взаимодействие с детракторами — одна из самых мотивирующих задач, позволяющих сотрудникам по работе с клиентами проявить себя в полной мере. В действительности компании часто открывают новые возможности для продаж именно благодаря работе с детракторами после проведения опросов, хотя это, конечно, побочный продукт, а не цель.

И последний аспект замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников — возможность обучаться. Полученная при этом информация позволяет накопить более ценный опыт, чем исходные данные опроса, а также обосновать и расширить понимание точки зрения клиента.

Мы берем на себя смелость утверждать, что если в процессе замыкания обратной связи вы ограничены всего одним организационным уровнем компании, то осуществлять его следует рядовым сотрудникам по работе с клиентами.

Как происходит замыкание обратной связи на «первой линии»: центр обслуживания и поддержки клиентов

Давайте проанализируем, как организации применяют на практике процесс замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников. Ниже приведен пример глобальной компании с диверсифицированной линейкой продуктов, которая работает как на потребительском, так и на корпоративном рынке. В этой компании приняли решение внедрить программу Net Promoter сначала в подразделении B2C, в частности в отделе обслуживания и поддержки клиентов. Руководители постановили так, будучи убеждены в том, что рост бизнеса будет ограничен до тех пор, пока не исчезнут основные проблемы клиентского опыта. Внедрение программы происходило поэтапно, а принятые решения со временем менялись с учетом новых условий, возможностей и полученных результатов.

В этой компании значение NPS было ниже отраслевого стандарта, а руководству понадобилось лучше разобраться в проблемах поддержки клиентов и определить меры по их устранению. Поскольку в организации не знали точного количества детракторов, первоначальный процесс замыкания обратной связи был сфокусирован на самых недовольных клиентах — тех, кто оценил в 3 балла и ниже вероятность рекомендаций. Клиентам, поставившим такую оценку, звонит сотрудник, уполномоченный решать соответствующие проблемы. Контактное обслуживание с клиентами по результатам опроса стало неотъемлемой частью процесса передачи их обслуживания на более высокий уровень организационной системы.

Руководители компании использовали результаты анализа основных причин NPS для внесения серьезных улучшений в обслуживание клиентов. Хотя показатель NPS все еще остается ниже уровня отраслевого стандарта, результаты реализации программы на протяжении шести месяцев говорят о том, что количество детракторов, ставящих самые низкие баллы, за этот период существенно сократилось.

Проанализировав результаты повышения NPS, руководители отдела обслуживания клиентов решили вести работу со всеми детракторами. Чтобы повысить осведомленность о программе и привлечь к ее реализации рядовых сотрудников, в отделе обслуживания решили увеличить инвестиции в программу и вести дальнейшую работу с некоторым количеством промоутеров. Комментарии промоутеров по результатам проведенных мероприятий публикуются в целях стимулирования сотрудников, а также применяются в коучинге и обучении.

Тем временем топ-менеджеры компании анализируют агрегированные данные и определяют сегмент клиентов, которые обращаются с требованием о замене продукта в три раза чаще, чем средний потребитель. Они принимают решение проанализировать результаты опроса по NPS, чтобы выявить основные причины существования промоутеров и детракторов. После этого запускается процесс замыкания обратной связи со всеми респондентами из этого сегмента, для того чтобы лучше понять их потребности.

Через год после начала этого эксперимента в компании признали ценность программы, после чего приняли решение о расширении процесса замыкания обратной связи на подразделение B2B, а основное внимание стали уделять самым ценным корпоративным клиентам. Замыкание обратной связи интегрируется в процесс управления работой с существующими стратегическими клиентами в целях поддержания постоянного диалога, ориентированного на улучшение и расширение отношений с ключевыми корпоративными клиентами. В итоге после проведения опроса устанавливается контакт со всеми респондентами (ценность каждого из них для компании достаточно высока, поэтому она оправдывает выделение необходимых для этого ресурсов).

Приведенный пример иллюстрирует глубинные факторы, которые необходимо учитывать при разработке процесса замыкания обратной связи:

- Привести затраты на выполнение последующих мероприятий в соответствие с возможными бизнес-выгодами.
- Начать с простого процесса и развивать его.
- Выслушать детракторов и решить их проблемы.
- Выслушать промоутеров и оценить клиентский опыт.
- Выслушать нейтралов и определить, как можно сделать их промоутерами.
- Проанализировать обратную связь на агрегированном уровне, чтобы выявить закономерности во всех сегментах клиентов и ориентировать последующие мероприятия на улучшение взаимоотношений с клиентами из определенных сегментов.
- В подразделениях B2B со сложной структурой клиентов стоит использовать замыкание обратной связи как способ улучшения и расширения отношений с ключевыми клиентами.

Личностный фактор в работе подразделения Simply Accounting компании Sage Software

Sage Software и ее подразделение Simply Accounting служит ярким примером компании, в которой понимают силу замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников. Подразделение Simply Accounting добилось огромных успехов: уровень NPS повысился с 30 до 50 пунктов — на 20 пунктов, или на 66 процентов. Лори Шульц отмечает: «Нам понадобилось два года, чтобы получить такие результаты, теперь, три года спустя, можете представить себе, какое удовлетворение приносит компании тот факт, что мы повысили (почти удвоили) наш индекс NPS. Из всего этого мы извлекли один ценный урок: чтобы добиться положительных сдвигов, нужно внести личностный элемент во все, что делается в компании».

Лори Шульц рассказала нам об одной инициативе, которая позволила команде Discovery сделать замыкание обратной связи более личностным.

Когда система Net Promoter официально укрепила свои позиции в нашей компании, мы почувствовали, что очень важно углубиться в дальнейшую работу с клиентами, выделившими время на заполнение анкеты о продуктах компании. Мы получаем в среднем более 14 тысяч ответов на вопросы анкеты в год, из которых 10 процентов — это ответы детракторов (0–6 баллов) и еще 5 процентов — ответы клиентов, которые хотели получить звонок после проведения опроса.

Мы придерживаемся такого принципа: если вы просите кого-то оставить сообщение, то должны быть готовы сделать ответный звонок. Учитывая, что мы в любом случае принимаем более чем полмиллиона звонков в год, нам почти ничего не стоило взять на себя обязательство связаться с каждым из 15 процентов клиентов, принявших участие в опросе.

Функция команды Discovery (организованной в рамках отдела обслуживания клиентов) состоит в том, чтобы лично обзванивать все 100 процентов детракторов и других недовольных клиентов, а также по возможности сразу же решать их проблемы. После года ведения такой работы мы увидели поразительный результат: 25 процентов детракторов, которым были сделаны звонки, стали промоутерами, а еще треть перешли в категорию нейтральных клиентов — и все это благодаря одному только звонку. Главный вывод: секрет успеха в этом деле заключается в персонализации. Данный подход произвел еще один эффект: сотрудники команды Discovery очень гордятся своей работой; во время квартальных собраний мы отдаем им должное за их достижения. Это своеобразный знак почета.

Замыкание обратной связи на «первой линии»: управление работой с корпоративными клиентами

В сфере B2B включение процесса замыкания обратной связи в систему управления взаимоотношениями со стратегическими клиентами и партнерами по каналам продаж приводит к улучшению отношений как на индивидуальном уровне, так и на уровне корпоративных клиентов в целом. Принятие решений о дизайне процесса замыкания обратной связи в рамках общего процесса управления работой с клиентами зависит от принятых в компании правил ведения бизнеса. Как и в случае сотрудников отдела обслуживания и поддержки, менеджеры по работе с корпоративными клиентами должны анализировать обратную связь и сразу же после этого проводить дальнейшую работу с потребителями, однако правила относительно того, с кем именно следует взаимодействовать, а с кем нет, могут в данном случае отличаться. Диалог с респондентами по результатам опроса должен стать неотъемлемой частью существующего процесса управления работой с корпоративными клиентами, обеспечивая при этом дополнительное преимущество — возможность использовать информацию, полученную от них самих.

Одна из целей управления работой с клиентами в рамках программы Net Promoter состоит в том, чтобы на основании ответов участников опроса понять их точку зрения на отношения с вашей компанией и использовать замыкание обратной связи как возможность для улучшения этих отношений. Хотя уведомления о необходимости замыкания обратной связи с клиентами могут касаться в первую очередь детракторов, менеджеры по работе с клиентами могут проводить дальнейшую работу со всеми респондентами, а иногда и с теми, кто не ответил на вопросы анкеты, это открывает им возможности для построения отношений с клиентами. Еще одна цель может заключаться в ведении дальнейшей работы с промоутерами, определяя дополнительные возможности, обращаясь к ним с просьбой о рекомендациях, предлагая принять участие в программе рекомендаций или объединяя их в специальное сообщество, чтобы они могли внести свой вклад в разработку новых и совершенствование существующих продуктов.

При построении взаимоотношений с корпоративными клиентами не все респонденты играют одинаковую роль. Давайте проанализируем, какого подхода к распространению информации в рамках программы Net Promoter среди менеджеров по работе с корпоративными клиентами придерживаются компании. На рис. 7.2 приведено схематическое изображение типа и уровня взаимоотношений с представителями одного корпоративного клиента и их распределение по категориям в контексте

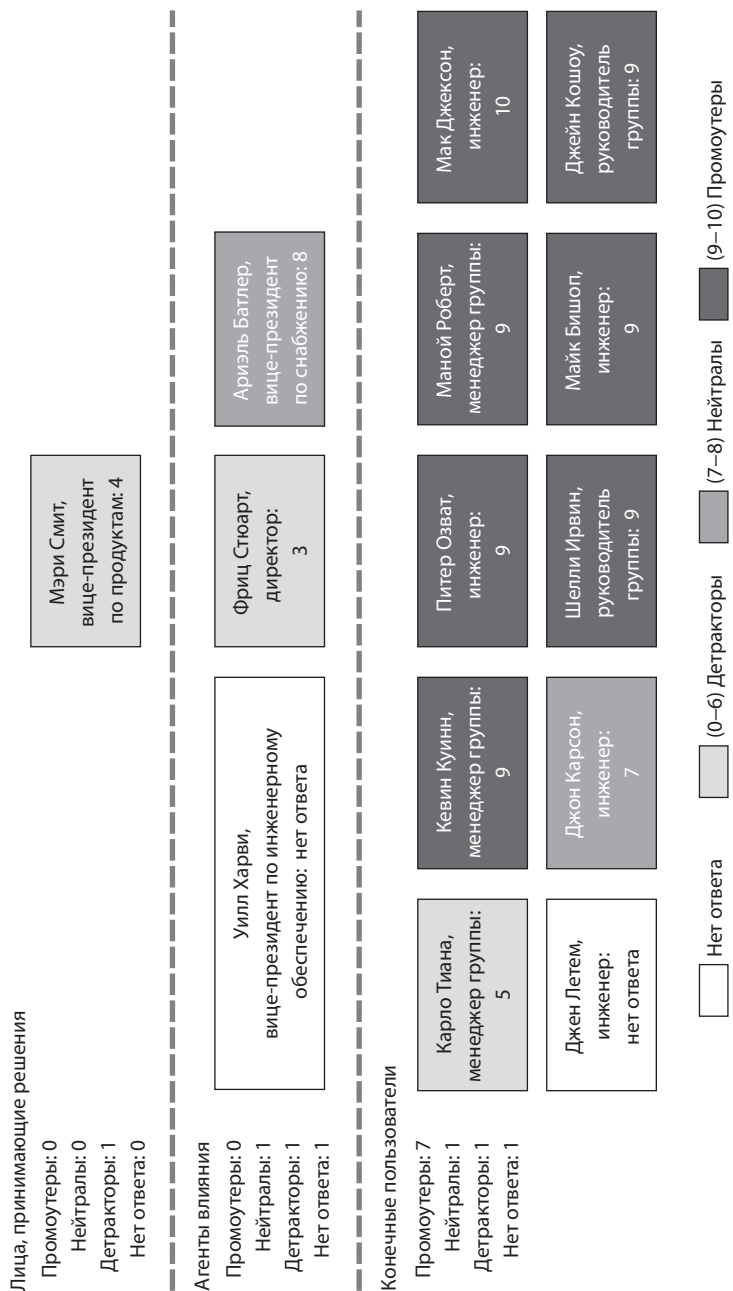


Рис. 7.2. Схема развития отношений с представителями корпоративного клиента

программы Net Promoter. На этой схеме также показаны баллы по всем представителям клиента, разделенным на сегменты по полномочиям в плане принятия решений и влияния на их принятие.

Подробный анализ ответа каждого члена команды корпоративного клиента играет важную роль с точки зрения эффективного управления работой с ним, поскольку эта информация позволяет быстро понять влияние NPS на принятие решений о покупке. Как показано на схеме, человек, принимающий решения, — это детрактор с оценкой от 0 до 6, тогда как среди конечных пользователей больше промоутеров (от 9 до 10 баллов). Менеджеры по работе с этим клиентом не хотят получить неприятный сюрприз со стороны детрактора, который представляет собой человека, принимающего решения и оказывающего влияние на этот процесс, особенно когда на кону стоит продление договора или возможность увеличения объема закупок. Поэтому менеджеры анализируют оценки, поставленные членами команды клиента, а также всю дополнительную информацию, полученную по каналам обратной связи, чтобы определить, какие действия позволят улучшить отношения с корпоративным клиентом в целом. Эту информацию можно использовать для выяснения положения дел в организации клиента и возможности для допродаж или кросс-продаж сопутствующей продукции. Помимо всего прочего, важно проанализировать также ситуацию с представителями клиента, не ответившими на вопросы анкеты. Что значит отсутствие ответов с точки зрения уровня отношений с этим клиентом? Произошло ли это из-за того, что у представителя, не принявшего участие в опросе, нет прочных отношений с менеджером, который работает с его организацией? Какую должность в компании занимает этот член команды клиента и к какому сегменту относится?

Для обеспечения общей эффективности процесса рядовые сотрудники должны использовать инструменты управления работой со стратегическими клиентами, такие как схема влияния в компании корпоративного партнера. Например, если работники на местах применяют систему управления взаимоотношениями с клиентами CRM для поддержания контактов, эта информация должна быть включена в систему CRM. Представление данных в виде, позволяющем сотрудникам понять смысл и предпринять необходимые действия, способствует замыканию обратной связи.

Как показывает опыт, процесс построения схемы взаимоотношений на уровне корпоративного клиента с указанием оценок Net Promoter включает в себя много аспектов, в том числе:

- *Формирование качественного набора данных.* Один из важнейших элементов данных о взаимоотношениях с корпоративным клиентом — наличие или отсутствие ответа ключевых представителей компании-клиента на вопросы анкеты. Правильно ли были подобраны участники опроса? Управленческий анализ верности выбора лиц, принимающих решения, агентов влияния и конечных пользователей, представляющих корпоративного клиента, а также непрерывная оценка ситуации в его компании позволяют существенно повысить качество данных. Сотрудникам отдела продаж будет трудно намеренно исказить данные, если они анализируют результаты опроса в рамках стандартного процесса оценки ситуации в компании корпоративного клиента.
- *Неожиданности.* Мы не утверждаем, что данные NPS лучше, чем субъективное мнение членов группы по работе с корпоративным клиентом, однако различия между этими оценками представляют большой интерес. Сотрудники отдела продаж порой распознают промоутеров и детракторов еще до получения независимых данных. Если же данные отличаются от оценки отдела продаж, это можно расценивать как призыв к действию.
- *Тенденции на индивидуальном уровне.* О чем говорит тот факт, что промоутер становится детрактором или больше не принимает участия в опросах? Изменение баллов, которые выбирают отдельные члены команды корпоративного клиента, необходимо проанализировать сразу же после проведения опроса. Отсутствие ответов — это тоже сигнал о необходимости действовать. Безусловно, превращение детракторов в промоутеров оказывает стимулирующее воздействие на членов группы по работе с корпоративным клиентом.
- *Включение NPS в текущий процесс.* Мы уже говорили о преимуществах интегрирования программы Net Promoter в текущие процессы. Планирование и анализ — это самые важные элементы управления работой с ключевыми клиентами, а использование NPS для оценки позиции отдельных членов команды клиента поможет составить эффективный план развития отношений. По сути, это прекрасная возможность сделать NPS неотъемлемой частью управления работой с клиентом.

Мы считаем, что построение схемы развития отношений с членами команды корпоративного клиента — один из самых эффективных методов, входящих в инструментарий программы Net Promoter, однако он

используется не так широко, как нам хотелось бы. Основными причинами его неприятия во многих компаниях называют низкое качество данных, отсутствие координации с системами управления взаимоотношениями с клиентами и противодействие со стороны отделов продаж. Однако этот процесс требует не больше усилий, чем эффективные методы управления работой с корпоративными клиентами. Дополнительное преимущество такого подхода состоит в том, что менеджеры по продажам или по работе с корпоративным клиентом могут использовать обратную связь для поддержания диалога с ключевыми членами команды клиента по поводу улучшения взаимоотношений за рамками продаж и решения проблем. Эффективное применение такого подхода приводит к улучшению отношений с потребителями и расширению воронки продаж, что приносит выгоду всей команде продаж, от менеджеров до рядовых сотрудников.

Инструментарий Net Promoter в компании Aggreko

Предметом гордости Aggreko стало умелое использование компанией историй об улучшении отношений с клиентами, рассказанных рядовыми сотрудниками, для стимулирования менеджеров по работе с клиентами и обеспечения более высокой осведомленности всего коллектива компании об инициативах по повышению лояльности. Саймон Лайонс отмечает:

Проблемы у клиентов возникают чаще, чем нам хотелось бы. Тем не менее у нас есть замечательные примеры улучшения отношений с ними, поскольку мы можем реагировать очень быстро. Кроме того, мы фиксируем все истории успеха улучшения отношений с клиентами и распространяем их по всей компании, поскольку сотрудников необходимо убедить в том, что NPS — это не палка для битья. Другими словами, благодаря этим историям наши продавцы получают достоверную информацию о том, что, даже если объем продаж сокращается, клиенты все равно остаются довольными. Это позволяет сотрудникам отдела продаж говорить так: «Давайте запасемся терпением! Клиент доволен, а значит, отношения с ним будут восстановлены». Будучи показателем, поддающимся количественному измерению, NPS представляет собой полезный инструмент для улучшения и укрепления отношений с клиентами.

В компании Aggreko обеспечили свою группу продаж всеми необходимыми инструментами, в том числе предоставили записи вебинаров с разъяснением всех деталей системы Net Promoter. Это позволило создать

инструментарий Net Promoter, который агрегирует в одном месте все данные, необходимые сотрудникам отдела продаж. Руководители компании сделали открытые коммуникации и прозрачность базовым принципом программы. Руперт Сомс говорит по этому поводу следующее:

Я сказал бы, что менеджеры не хотели раскрывать данные, показывающие, как они справляются со своей повседневной работой. Они насторожились: зачем нам нужна информация об уровне взаимоотношений с клиентами? Тем не менее мы смогли добиться того, что они полностью изменили свои взгляды. Для этого мы сообщили им одну хорошую новость об NPS: менеджеры, которые предоставляют мне данные, получают мою поддержку и счастливую возможность лучше понять суть своей работы. Программу не приняли бы в коллективе, если бы я пришел и просто сказал: «У меня для вас хорошая новость: CEO видит все, что вы делаете, чтобы помочь клиентам». Вместо этого я сказал: «Хорошая новость! У меня есть инструмент получения отчетов, благодаря которым вы будете видеть, что делают ваши продавцы и сервисные инженеры, а также что на самом деле происходит в компаниях корпоративных клиентов».

Менеджеры сразу же поддержали эту идею. Прозрачность сыграла решающую роль. Aggreko удалось понять главное: сотрудникам нравится иметь больше информации о своей работе. И хотя они, как правило, не очень охотно делятся ею с вышестоящим руководством, они действительно ценят данные, которые помогают им работать лучше.

Пример из практики: процесс замыкания обратной связи с корпоративными клиентами в компании BearingPoint*

Мы хотим завершить раздел, посвященный замыканию обратной связи на «первой линии», примером управления работой со стратегически корпоративными клиентами. В компании BearingPoint разработан эффективный процесс замыкания обратной связи, состоящий из шести этапов. Старший менеджер BearingPoint по управлению клиентским опытом Шерил Гутьеррес и ее подчиненные Есения Мендес и Моник Либьер поделились с нами тем, как им удалось организовать этот процесс (рис. 7.3).

* Международная компания, специализирующаяся в области бизнес-консалтинга и информационных технологий. *Прим. ред.*



Рис. 7.3. Процесс замыкания обратной связи на уровне работы с корпоративными клиентами в компании BearingPoint

Принцип кнута и пряника в BearingPoint

Шерил Гутьеррес рассказала нам, насколько важно вовлечь рядовых сотрудников в процесс замыкания обратной связи и как в компании BearingPoint добиваются того, чтобы персонал отдела продаж использовал программу Net Promoter в повседневной работе:

Вовлечение сотрудников на местах играет решающую роль. Покажите, какая им от этого польза. Именно на этом этапе важно рассказать рядовым работникам о преимуществах управления работой со стратегическими клиентами. Убедитесь, что программа и связанные с ней процессы имеют большое значение для сотрудников. Например, во время учебных занятий мы обращаем их внимание на такие аспекты, как возможный доход, его защита и определение круга потенциальных клиентов. На первом же слайде презентации мы показываем, какой доход подвержен риску, причем эта цифра выделена жирным красным шрифтом, для того чтобы привлечь внимание.

По словам Шерил Гутьеррес, в компании BearingPoint пытаются найти равновесие между положительным и отрицательным подкреплением:

Программа управления работой со стратегическими клиентами как нельзя лучше подходит для использования принципа кнута и пряника. «Пряник» — в том, что применение программы позволяет создавать доход, а «кнут» — в том, что участие в программе носит обязательный характер. В последнее время сотрудники принимают более активное участие в программе, а корпоративная культура постепенно меняется. Мы уже увидели преимущества и кнута, и пряника.

Этап 1: выбор респондентов

На первый взгляд этот этап кажется достаточно простым, однако от того, как менеджеры сформируют выборку, зависит интерпретация результатов опроса.

Одна группа начала с проведения сплошного опроса среди самых крупных корпоративных клиентов, которых представляли в основном топ-менеджеры и члены команд по реализации проектов. Для этого была сформирована большая выборка ключевых представителей корпоративного клиента. После получения результатов опроса оказалось, что среди них 24 процента промоутеров, 60 процентов нейтралов и 16 процентов детракторов. Когда на основании оценки NPS в контексте объема продаж и портфеля заказов было проанализировано состояние отношений с этим корпоративным клиентом, оказалось, что он не попадает в ожидаемый сегмент. Поведение этого клиента отличалось от поведения других заказчиков того же сегмента тем, что директор по информационным технологиям имел исключительное право на принятие решений о закупках. Этот пример показывает, что в случае сложных взаимоотношений с корпоративными клиентами большое значение имеет то, кого необходимо включить в опрос и как интерпретировать его результаты.

Этап 2: позиционирование программы

Правильное позиционирование программы в компании клиента готовит почву для выполнения оставшейся части процесса. Если команда выделяет время на то, чтобы объяснить клиенту ее суть, это повышает вероятность того, что тот ответит на вопросы анкеты. В большинстве случаев потребители хотят знать, сколько времени у них уйдет на выполнение этой задачи и что они получают взамен. Сотрудники по работе с корпоративными клиентами должны объяснить свои намерения и преимущества участия в опросе, рассказать, что они будут делать с полученной информацией, попросить ответить на вопросы анкеты и объяснить свои следующие шаги.

Как оказалось, очень важно объяснить клиенту значение *программы*, а не опроса. Он всего лишь инструмент, который используется для сбора данных, истинная ценность программы состоит в том, что именно вы делаете с полученной информацией.

В случае BearingPoint было важно представить программу клиенту на личной встрече, что открывало еще одну возможность для поддержания конструктивного диалога. В BearingPoint пришли к выводу, что целесообразно показать клиенту, какую отдачу на потраченное время он сможет получить. Кроме того, сотрудники BearingPoint заранее договорились о встрече по поводу результатов опроса, чтобы клиент серьезно отнесся и к заполнению анкеты, и к анализу полученных результатов.

По словам операционного менеджера компании BearingPoint в Латинской Америке Есени Мендес, члены команды рассказали, что после обсуждения результатов опроса с представителями клиента те почувствовали себя более спокойно. Некоторые из них даже стали промоутерами буквально на следующий же день после встречи, высоко оценив тот факт, что команда BearingPoint разработала план решения их проблем и придерживается его во всех деталях.

Этап 3: уведомление о проведении опроса и замыкание обратной связи

Есени Мендес рассказала, что сразу же после внедрения программы сотрудники BearingPoint связывались с клиентом, чтобы убедиться, что он получил анкету. Они использовали эту возможность, чтобы оценить готовность клиента заполнить анкету, а также чтобы поблагодарить его за потраченное время и подчеркнуть важность программы.

После получения клиентом уведомления о проведении опроса в BearingPoint отправляют еще два автоматических напоминания на протяжении пяти недель. «Как можно чаще используйте напоминания при личной встрече, а предупреждения по электронной почте рассылайте так, чтобы это не выглядело как спам», — советует Мендес. Автоматические напоминания были скоординированы с личными так, чтобы их не было слишком много. В долгосрочной перспективе интенсивная коммуникация с клиентом оправдала себя: коэффициент отклика повысился до 60 процентов.

Этап 4: анализ результатов и составление плана действий

Специалисты BearingPoint проанализировали полученные данные на двух уровнях: с представителями корпоративного клиента и с лидерами сегментов. В большинстве команд решили создать презентацию на одну-две

страницы с описанием того, какие проблемы были обнаружены и как их намерены решить. Кроме того, были определены временные рамки плана действий с клиентом, что предоставляло еще одну возможность для создания открытого канала коммуникаций.

Этап 5: от плана действий к плану работы с клиентом

После завершения работы с корпоративными клиентами специалисты BearingPoint составили по результатам опроса общий план развития отношений с ними, включив в него мероприятия, разработанные по каждому такому партнеру. «Это позволяет нам обеспечивать непрерывное выполнение плана действий и заранее определять потребности и предпочтения наших клиентов. По существу, это дает нам возможность создать систему, благодаря которой мы можем постоянно оценивать и улучшать состояние наших отношений с клиентами», — объясняет Гутьеррес.

Этап 6: замыкание обратной связи

Замыкание обратной связи — самая важная часть процесса. Именно на этом этапе в BearingPoint были запланированы совещания с клиентами для обсуждения плана дальнейших действий. В зависимости от подхода команды и масштаба организации и клиента в BearingPoint по-разному сегментировали полученные результаты и замыкали обратную связь. Некоторые команды предпочли решать общие проблемы в комплексе с каждым представителем клиента, тогда как другие решили разобраться с конкретными проблемами каждого заказчика. Выбор подхода зависел от того, насколько он соответствовал ожиданиям клиента.

«Клиенты хотели знать, что в BearingPoint готовы выслушать их опасения, что их проблемы — это наши проблемы и что мы предпримем необходимые меры, опираясь на полученную от них информацию. Скорее всего, как только вы встретитесь с клиентом, в разговоре будут затронуты самые разные темы, — отметила Моник Либьер. — Так что будьте к этому готовы».

В процессе замыкания обратной связи на уровне корпоративных клиентов компаниям нередко удается обнаружить новые перспективы для ведения бизнеса. На многих потребителей производит сильное впечатление стремление к развитию, поэтому они предлагают удовлетворить и другие потребности их бизнеса, что открывает для компании новые возможности в плане продаж.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена

Менеджеры среднего звена — это руководители функциональных подразделений компании (например, отделов продаж, обслуживания и поддержки клиентов, а также разработки продуктов), а в некоторых случаях — руководители отдельных структурных подразделений. Управленцы этого уровня несут ответственность за обеспечение эффективной работы своих структурных единиц в рамках реализации общей корпоративной стратегии (см. рис. 7.1).

Процесс замыкания обратной связи на уровне менеджеров среднего звена позволяет им оптимизировать клиентский опыт в рамках соответствующего функционального или структурного подразделения, а также определить возможности для его улучшения на корпоративном уровне. Для начала руководитель функционального подразделения должен понять, какое влияние его структурная единица оказывает на корпоративный показатель NPS (например, роль отдела обслуживания и поддержки клиентов в повышении общего показателя NPS, а не только в решении проблем в рамках своего подразделения). Такое понимание может быть достигнуто в процессе анализа основных причин, о котором идет речь в главе 6.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена требует включения NPS в рабочий процесс и систему отчетности. Как правило, информация о клиентах вносится в квартальные обзоры операционной деятельности при принятии решений об инвестициях. Задача состоит в том, чтобы проанализировать операционную и финансовую эффективность в свете влияния на клиента.

Brady Corporation демонстрирует пример четкой согласованности действий в процессе замыкания обратной связи на уровне менеджеров среднего звена. Формирование и развитие базы лояльных клиентов стало в компании неотъемлемой частью процесса годового планирования. На протяжении года в разных точках контакта собирается информация от клиентов, которая анализируется в контексте операционных данных, затем каждое подразделение компании определяет направления деятельности, требующие улучшения и необходимые для этого мероприятия. Один раз в квартал менеджеры среднего звена и руководители функциональных подразделений проводят совещание, на котором анализируют успехи в проведении мероприятий, направленных на повышение лояльности клиентов. Такие совещания повышают осведомленность всего коллектива о предпринятых мерах и полученных результатах по каждому функциональному подразделению, что обеспечивает согласованность дальнейших действий.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена в сфере обслуживания и поддержки клиентов

Хотя обслуживание клиентов принято считать одной из множества точек контакта, по мнению клиента, это одно из важнейших направлений деятельности компании. Отдел обслуживания выполняет для клиента такие функции, как решение проблем с продуктами и обслуживанием, и вообще дает представление о том, насколько легко вести дела с компанией. Если по результатам анализа вы пришли к выводу, что впечатления клиентов об обслуживании — самый важный фактор повышения лояльности и что вы не оправдываете их ожиданий, значит, именно на этом направлении работы необходимо сосредоточить максимум усилий.

Предположим, вы руководите работой колл-центров, основной точки контакта в контексте клиентского опыта в целом. По всей вероятности, вы захотите оценить эффективность работы колл-центров, расположенных в разных местах. На рис. 7.4 отображен список, упорядоченный по значению NPS.

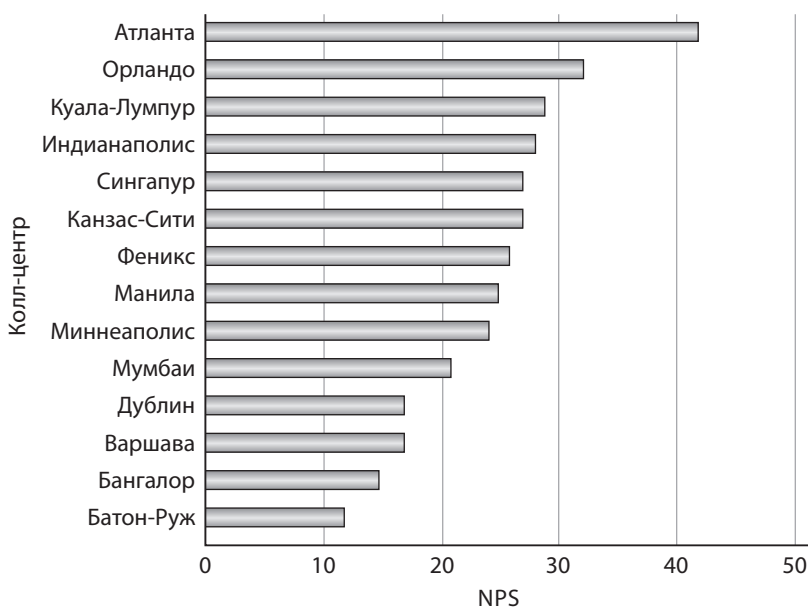


Рис. 7.4. Рейтинг колл-центров по значению NPS

Первое, на что вы обращаете внимание, что не все ваши колл-центры работают одинаково. Это может быть обусловлено каким-либо системным (организация работы) или местным (особые обстоятельства, сложившиеся в конкретном колл-центре) фактором. Вы довольны тем, что колл-центр в Атланте работает, по всей видимости, очень хорошо. Это значит, что в вашей компании есть пример, который можно использовать для внутреннего бенчмаркинга. Кроме того, это дает вам возможность отметить подразделение в Атланте за хорошую работу и активизировать соперничество между колл-центрами. Анализ транзакционных данных позволит вам сделать вывод, что решение проблем при первом обращении — это самый важный фактор удовлетворенности клиентов. Дальнейший анализ данных об обработке звонков показывает, что на долю нескольких групп операторов колл-центров приходится самое большое количество проблем, оставшихся нерешенными после первого обращения. Для повышения эффективности работы этих групп вы можете организовать их коучинг и обучение, что, по всей вероятности, приведет к повышению NPS.

В целях оптимизации работы колл-центров вы сопоставляете данные NPS с другими показателями, чтобы определить, какие инвестиции необходимы для структурных улучшений. Это может касаться таких показателей работы, как продолжительность обработки звонка, затраты на его обработку и удержание персонала. Все это в сочетании с обратной связью с клиентом позволит вам еще глубже проникнуть в суть происходящего и предпринять действия, которые принесут хороший эффект.

Менеджеры среднего звена могут замкнуть обратную связь с помощью распространения информации об операционных успехах, достигнутых благодаря предпринятым действиям, анализа извлеченных уроков во всей компании, а также определения структурных изменений на основании обратной связи в целях повышения общего уровня эффективности работы.

Замыкание обратной связи со стратегическими клиентами в сфере B2B на уровне менеджеров среднего звена

В торговой компании, работающей в сфере B2B, отдельные корпоративные клиенты оказывают большое влияние на общие финансовые результаты. Анализ NPS на уровне отдельных клиентов с точки зрения их вклада в доход компании позволяет руководителям функциональных подразделений сосредоточить ресурсы на стратегических защитных действиях (клиенты с высокой ценностью и низким значением NPS) и возможностях роста (клиенты с низкой ценностью и высоким уровнем NPS). Пример такой ситуации представлен на рис. 7.5.

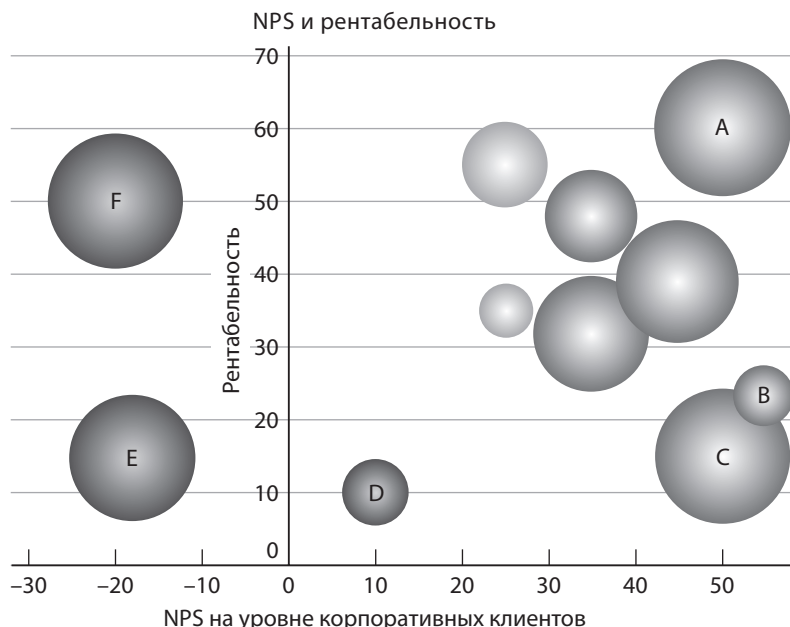


Рис. 7.5. NPS и рентабельность по самым крупным корпоративным клиентам

Примечание: размер окружности отображает предполагаемый доход от клиента.

По каждому квадранту вы можете принять разные решения. Например, клиентов категории А можно рассматривать в качестве образцовых, работающих с вашей компанией в оптимальном режиме как с точки зрения лояльности, так и с финансовой точки зрения. Следовательно, необходимо выявить лучшие методы взаимодействия с ними, которые применяются их менеджерами, и довести их до сведения всего персонала компании. В отношении категорий В и С вам следует оптимизировать свои инвестиции, но решения по поводу этих двух групп клиентов могут быть разными. В случае категории В вы, возможно, вкладываете слишком много сил и средств в настоящий момент, однако со временем сможете наверстать упущенное благодаря увеличению дохода за счет допродаж. Группа С приносит компании достаточно большой доход, но рентабельность при этом не очень высока, поскольку вам приходится тратить много ресурсов на поддержку таких клиентов. Тем не менее они могут послужить источником положительных рекомендаций.

У категорий D, E и F низкое значение NPS. Однако вы можете принять разные решения в отношении каждой из этих групп с учетом их финансового

влияния. Клиент F требует немедленного внимания: следует выделить необходимые ресурсы и проанализировать основные причины его негативного восприятия вашей компании. В случае клиента E с низкой рентабельностью и большим доходом вы можете поразмышлять, стоит ли и дальше вкладывать в него силы и средства. Клиенту D с минимальным значением NPS, низкой рентабельностью и доходом, скорее всего, не подходит ваш продукт. В этом случае вы можете прекратить с ним сотрудничество, проанализировав характер возникших у него проблем.

В процессе проведенного выше анализа мы использовали такие показатели, как доход и рентабельность по каждому клиенту в отдельности. Следует отметить, что этот же подход можно применить и для оценки сегментов клиентов, дохода, воронки продаж и других операционных показателей (таких как продолжительность обработки звонка) в целях определения приоритетности инвестиций.

С точки зрения руководителя функционального подразделения процесс замыкания обратной связи сводится к тому, чтобы сделать ее неотъемлемой частью обычного процесса управления, обеспечить принятие решений с учетом влияния на клиента и доводить информацию об инициативах по усовершенствованию работы компании до сведения потребителей и рядовых сотрудников. Кроме того, руководители разных функциональных подразделений должны поддерживать тесное взаимодействие друг с другом для непрерывного улучшения клиентского опыта.

Замыкание обратной связи на уровне топ-менеджеров

На высшее руководство компании возложены две основные обязанности в деле замыкания обратной связи:

1. Определить структурные проблемы и потребности в инвестициях.
2. Обеспечить информирование сотрудников и клиентов об обратной связи и намеченных действиях.

Топ-менеджеры имеют право выделять ресурсы, необходимые для реализации инициатив, оказывающих самое большое влияние на лояльность клиентов. Для этого нужно провести стратегическое сегментирование, чтобы определить, какие клиенты представляют наибольшую ценность для компании, а также понять, от каких факторов зависит их лояльность. Например, благодаря анализу факторов лояльности в компании LEGO обнаружили, что

упаковка продуктов вызывала много нареканий у клиентов, поэтому в компании решили изменить ее. Организация таких мероприятий, направленных сверху вниз, находится вне компетенции рядовых сотрудников.

Коммуникация с клиентами и рядовыми сотрудниками — это также важный элемент процесса замыкания обратной связи на уровне высшего руководства. Сотрудники хотят знать результаты опроса, а также то, что их работа, особенно проводимая непосредственно с клиентами, оказывает положительное влияние на клиентский опыт. Что касается потребителей, то они хотят знать, что в компании ценят их время и мнение, а также предпринимают необходимые действия на основании результатов опросов.

Топ-менеджеры несут ответственность за замыкание обратной связи путем принятия клиентоориентированных решений на основании информации о лояльности, а также информирования клиентов и сотрудников об этих решениях.

Клиентоориентированный процесс принятия решений

Обязанности топ-менеджеров в процессе замыкания обратной связи заключаются в том, чтобы определить направление дальнейших действий и обеспечить соответствующее функциональное или структурное подразделение финансовыми средствами, необходимыми для реализации стратегии улучшения клиентского опыта. На уровне высшего руководства компании может быть принято решение о применении дифференцированного подхода к формированию клиентского опыта в разных сегментах, а также о предоставлении необходимых для этого ресурсов и обеспечении руководства различных функциональных подразделений компании. Топ-менеджер должен составить целостную картину происходящего, обеспечивая согласованные действия подразделений и сотрудников, ориентированные на достижение целей компании и повышение лояльности клиентов. Поскольку разрозненные действия подразделений могут привести к чрезмерному сосредоточению внимания на второстепенных направлениях деятельности или сегментах клиентов, централизованное руководство играет важнейшую роль в поддержании надлежащего баланса. Именно на этом уровне осуществляется позиционирование программы и распространение информации о ней в масштабах всей компании, основанные на глубоком анализе большого объема стратегических данных.

В группе Allianz используют сегментацию клиентов для оптимизации работы с ними по результатам опроса. Эндрю Клейтон отмечает:

Ключевым фактором развертывания нашей программы была необходимость получать обратную связь от важных сегментов. Как правило, в них

входят клиенты, имеющие высокую существующую или потенциальную ценность для бизнеса. Я не говорю о том, что мы должны игнорировать обратную связь, полученную от других сегментов, но мы считаем, что нам необходим какой-либо способ приоритизации предпринимаемых нами действий. Безусловно, мы должны поддерживать баланс, принимая эффективные компромиссные решения и делая выбор на основании сравнения затрат на реализацию принятых решений с ценностью клиентов, о которых идет речь. Наш основополагающий принцип звучит так: со всеми клиентами следует обращаться справедливо, но не всегда одинаково. Можно по-разному реагировать на полученную от них информацию, предпринимая разные действия.

Помимо дальнейшей индивидуальной работы с клиентами, необходимо разработать стратегию широкой коммуникации с потребителями, сотрудниками и партнерами. Такая коммуникация может осуществляться с помощью электронной почты, информационных рассылок или сайта. Систематическое распространение информации о том, что компания ставит своей целью повышение лояльности, способствует формированию клиентоориентированной корпоративной культуры и усилению доверия клиентов и сотрудников, что, в свою очередь, приводит к повышению индекса искренней лояльности.

Коммуникация с сотрудниками и клиентами — это ключевой элемент процесса замыкания обратной связи на уровне топ-менеджеров. Сотрудников необходимо информировать о том, какие выводы сделаны на основании обратной связи клиентов, а также о тех структурных изменениях, которые следует предпринять. Кроме того, топ-менеджеры должны по достоинству оценивать вклад сотрудников, которые добились исключительно высоких успехов в улучшении клиентского опыта, замкнули обратную связь и внесли большой вклад в развитие компании. Между тем потребители ожидают ответной реакции компании на то, что они поделились с ней своим временем и мыслями.

Каждый из них заслуживает замыкания обратной связи на каком-то уровне. Проинформировать их о том, что вы узнали, что сделали и что собираетесь предпринять, а также выразить глубокую благодарность за участие в опросе — в этом и состоит последний и очень важный этап замыкания обратной связи. Эти действия говорят клиентам о том, что вы серьезно относитесь к взятому на себя обязательству оценивать, изучать и улучшать их опыт на основании предоставленной ими информации. Этот этап повысит вероятность участия клиентов в будущих опросах и обеспечит формирование непрерывного диалога с ними.

Культура клиентоориентированности и серьезной конкурентной дифференциации не может прижиться в компании без замыкания обратной связи

на уровне высшего руководства. Топ-менеджеры должны принимать решения об инвестициях с учетом обратной связи, а также разъяснять их суть клиентам и сотрудникам. Только неизменная приверженность клиентоориентированному принятию решений и коммуникации в рамках процесса замыкания обратной связи позволяет создать такую программу Net Promoter, которая приносит пользу и сотрудникам, и клиентам.

Ответственность на всех трех уровнях

Программа Net Promoter приносит результаты, если рядовые сотрудники, менеджеры среднего звена и высшее руководство вовлечены в процесс замыкания обратной связи и сфокусированы на своей роли, вписанной в общую схему процесса. Система управления программой позволяет обеспечить замыкание обратной связи с соответствующими сегментами клиентов на всех уровнях.

Распространение информации о показателях лояльности и методах решения возникающих проблем — самый эффективный способ оценки успехов в замыкании обратной связи. Лучшие программы отслеживают время, затраченное на решение проблем, получают у клиентов подтверждение того, что проблема действительно устранена, а также ведут мониторинг состояния программы в целом и процесса замыкания обратной связи. Если вы не знаете, что именно происходит на каждом этапе этого цикла, вы будете разочарованы качеством полученных результатов.

Золотой стандарт компании Cognos

Мы побеседовали с Дэном Биром из IBM Cognos — компании, которая продает программные продукты для управления эффективностью крупным корпоративным клиентам, — и он поделился с нами своими размышлениями по поводу того, почему процесс замыкания обратной связи так важен для совершенствования на всех уровнях компании:

Мы стремимся интегрировать клиентоориентированный процесс принятия решений в нашу «ДНК». А способ, с помощью которого мы планируем достичь этой цели через год, сводится к созданию корпоративного портала, посвященного успехам в работе с клиентами, на котором все без исключения сотрудники Cognos смогут просматривать агрегированные данные о получении обратной связи и обеспечении удовлетворенности клиентов, а также информацию о том, какие действия предпринимает каждый отдел для повышения этих показателей. Доступность и прозрачность действий и результатов — это ключевой элемент успеха.

Таким образом, золотой стандарт управления работой сотрудников, вступающих в непосредственный контакт с клиентами, заключается в осуществлении конкретных действий по результатам опросов и отслеживании того, что предпринимается в каждом подразделении компании для повышения показателей. Таково наше видение того, к чему мы стремимся.

Обратная связь и мониторинг предпринимаемых в отношении ключевых клиентов компании действий позволяют менеджерам получить информацию, необходимую для оптимизации работы своих отделов. Менеджеры в тесном взаимодействии с группой внедрения программы помогают сформировать процесс замыкания обратной связи.

В сфере непосредственной работы с клиентами необходимо установить золотой стандарт, определяющий круг обязанностей каждого сотрудника в этом процессе. Этот стандарт позволяет найти ответы на такие вопросы: когда следует замыкать обратную связь? Какие факторы запускают этот процесс? Когда это происходит? Когда звонить клиентам? Что им говорить? Как повысить коэффициент отклика, обращаясь к клиентам с просьбой заполнить анкету?

На основании обратной связи менеджеры выявляют закономерности и делятся этой информацией с другими отделами, чтобы можно было улучшить клиентский опыт во всех точках контакта.

По результатам опросов, проводимых в рамках программы Net Promoter, каждая группа получает определенный фрагмент информации, которую мы пытаемся собрать воедино и представить в форме обычной отчетности. Эта отчетность показывает, чего мы добились в областях, которые недостаточно хорошо работают, по словам наших клиентов. Речь идет не только о поддержке клиентов, но и о проблемах с продуктами, а также о том, умеем ли мы строить взаимоотношения с клиентами при организации продаж и все ли мы делаем для них по их мнению. Разумеется, индекс искренней лояльности станет тем эталонным показателем, по которому мы сможем оценить, так это или нет.

Дэн Бир считает, что ключевые элементы этого процесса — регулярная коммуникация и релевантность действий на уровне высшего руководства:

Прежде всего крайне важно сделать так, чтобы люди постоянно помнили эту информацию и чтобы она была связана с ключевыми показателями эффективности компании. Необходимо объяснять людям, почему мы это делаем, почему это хорошо и какие получены результаты. По моему мнению,

именно постоянная коммуникация на высшем уровне руководства всех отделов компании — когда менеджеры активно продвигают идею повышения лояльности клиентов — позволяет сформировать такую рабочую среду, в которой рядовые сотрудники также принимают участие в этом процессе. Такую информацию необходимо распространять на всех уровнях, в противном случае она потеряет свою релевантность. Компания Cognos пытается подчинить обмен информацией определенному ритму на самых высоких уровнях управления во всех отделах, а также организовать соответствующий процесс коммуникации в масштабе всей компании. Это и есть тот показатель, по которому мы оцениваем работу нашей организации.

Заключение

Мы начали эту главу с утверждения, что замыкание обратной связи — это отличительный признак системы Net Promoter. Более того, мы убеждены в том, что процесс, обеспечивающий прямую связь между сотрудниками и клиентами компании, — важнейший элемент построения клиентоориентированной корпоративной культуры.

Структура процесса замыкания обратной связи зависит от целей вашей программы и выделенных на нее ресурсов, однако важно помнить о необходимости замыкания обратной связи с каждым клиентом, а также что ответственность за это несут сотрудники всех уровней. Эффективный процесс замыкания обратной связи подразумевает наличие равновесия между самыми привлекательными характеристиками лучших программ, получивших практическое применение. Возможность использовать процесс замыкания обратной связи для определения основных причин проблем, улучшения обслуживания клиентов и их удержания ограничена необходимостью замыкать обратную связь быстро. Энтузиазм сотрудников, связанный с возможностью решать проблемы клиентов, может быть подорван, если сам процесс замыкания обратной связи слишком сложный и громоздкий. Самые эффективные программы обеспечивают сочетание различных способов замыкания обратной связи: таких как коммуникации по определенным событиям, а также общие коммуникации со всеми клиентами, как ответившими, так и неответившими на опросы. В реализации процесса замыкания обратной связи постоянно появляются новаторские решения. Истории реальных компаний и примеры из практики, приведенные в этой главе, станут для вас источником вдохновения и практическим руководством по разработке процесса замыкания обратной связи, наиболее подходящего для вашей компании.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

