

01 января 2009

Глас народа: Как управлять лояльностью с помощью отзывов покупателей

Ритейлерам повезло. В отличие от их поставщиков, они имеют непосредственный контакт с потребителями, готовыми высказывать свои пожелания. Из этих пожеланий ритейлер узнает, чего, собственно, от него ждут покупатели.

Чем больше соответствие ритейлера ожиданиям покупателей, тем выше их лояльность. Но поскольку розница – это все-таки не волшебная палочка по исполнению потребительских желаний, то, собрав отзывы покупателей, ритейлер должен найти тот вектор изменений, который позволит ему повысить лояльность без ущерба для бизнеса.

В разных статьях по маркетингу и по бизнесу вообще авторы нередко пишут о том, что современные компании должны (нет, просто обязаны) бороться за потребительскую лояльность. А почему, собственно говоря, им нужно за нее бороться? Иностранцы, учащие русский язык, часто замечают:

«Русские почему-то все время хотят за что-то бороться. Зачем? Это же разрушение!»



Англоговорящая публика, напротив, рассуждая о потребительской лояльности, никогда не скажет, что за нее нужно бороться. Они употребят глагол «build» – «строить». Или скажут: нужно работать над лояльностью.

А потом непременно добавят, что работа, направленная на повышение клиентской лояльности (неважно, говорим мы о компании B2B-рынка или о B2C), является той задачей, без решения которой любой бизнес не успеет и глазом моргнуть, как растеряет всю клиентскую базу и сгинет в открытом море конкуренции.

КАК ДОБИТЬСЯ ПОЛУЧЕНИЯ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ» ОТ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Так что «бороться» за лояльность (или, если хотите, работать над ней) надо. Это, кажется, уже ни у кого не вызывает вопросов. Вопросы появляются на стадии, когда нужно понять, как именно это делать. Другими словами, при выстраивании процессов. И здесь на первый план выходит задача получения «обратной связи от потребителя».

Это логично: прежде чем работать над покупательской лояльностью, надо понять, чего же, собственно, хочет от нас этот самый покупатель. На уровне мастерской по ремонту обуви, состоящей из одного человека, который сидит в будке на пересечении двух оживленных улиц, этот вопрос решается относительно просто. Обувной мастер (он же «топ-менеджер») будет получать от своих клиентов самую непосредственную обратную связь: их отзывы

дойдут до его ушей практически мгновенно.

Реакция такой компании на требования рынка тоже будет быстрой. Но если речь идет о крупном торговом предприятии? Как быть здесь? Как собрать мнения покупателей и формализовать их желания? Каким образом управлять изменениями? И как определить, что сегодня оказывает большее влияние на покупательскую лояльность: время, которое они проводят в очередях в кассу или отсутствие нужного товара на полке? Т. е. какие процессы нужно отлаживать прежде всего: работу касс или управление полочным запасом?

К счастью, специфика ритейла такова, что процедура сбора требований покупателей здесь не представляет собой серьезной проблемы. Это производитель не имеет непосредственного контакта с конечным клиентом, вот он и вынужден прибегать то к помощи фокус-групп, то к услугам маркетинговых агентств или использовать принципиально новые подходы, как, например, производитель зубных паст, компания «Сплат-косметика», сумевший получить отзывы от покупателей, просто вкладывая анкеты в упаковки с пастой. У ритейлера покупатели всегда «под рукой», и, по меньшей мере, каждый десятый будет готов высказать свое пожелание. В ритейле не требуется придумывать каких-то хитрых методов получения исходных данных. Инфостойка есть в любом уважающем себя супермаркете и гипермаркете. Подойти к ней и заполнить короткую анкету покупателю не составит труда (недовольному – тем более). Некоторые ритейлеры прибегают к более современным методам получения покупательских отзывов и предоставляют возможность заполнять подобные анкеты на корпоративных сайтах или передать информацию через call-центр.

Итак, с получением информации проблем нет. Проблема в другом. В результате сбора покупательских отзывов формируется огромный объем неструктурированных данных, которые требуется обработать, формализовать, оценить важность, сопоставить полученные сведения с бизнес-задачами компании и, в конечном счете, принять решение о том, какие из требований необходимо удовлетворять прямо сейчас, а какие отложить на будущее или просто проигнорировать из-за их нерелевантности. Скажем, если сеть получает информацию о том, что какой-то кассир систематически грубит покупателям, решение о его увольнении кажется вполне очевидным. А вот вопрос модернизации системы вентиляции в магазине, скорее всего, потребует дополнительного анализа.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА ИЛИ КАК ОБРАБОТАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ОТЗЫВЫ

Известно, что 100% лояльность потребителей достигается тогда, когда компания на 100% удовлетворяет их ожиданиям. А поскольку этот идеал практически недостижим, то на практике задачей любой компании является максимальное удовлетворение требований потребителей без ущерба для бизнеса. Но решившись пойти по этому пути, бизнес на первом же этапе сталкивается с «трудностями перевода».

Проблема заключается в том, что потребитель формулирует требования на своем языке, а компании нужно перевести их на язык бизнеса, чтобы затем использовать для настройки своих процессов. Только тогда, в результате



анализа требований, появятся услуги и продукция, которые удовлетворяют ожиданиям потребителей больше, чем существующие на данный момент. Затем процедуру следует повторить: проанализировать полученный уровень удовлетворенности покупателей, опять собрать их требования, перевести на язык бизнеса и предложить новый, улучшенный комплекс продуктов и услуг. Конечным результатом этого цикла будет максимальное соответствие компании ожиданиям потребителей. И та самая потребительская лояльность.

По сути, этот процесс известен любому менеджеру как цикл Деминга-Шухардта, или цикл PDCA. Обычно применяемый в процессе планирования, он оказывается незаменим и при управлении потребительской лояльностью.

Однако вернемся в начало цикла PDCA и посмотрим, каким же образом компания может перевести требования с индивидуального языка потребителей на язык бизнеса. Для этого достаточно пройти ряд этапов и выполнить несколько нехитрых условий:

- 1.** Во-первых, разработать максимально детальный классификатор требований покупателей.
- 2.** Во-вторых, заносить каждое обращение покупателя в информационную систему.
- 3.** В-третьих, иметь возможность сопоставить каждое обращение с одним или несколькими узлами классификатора.

Благодаря этому методу вы довольно быстро сможете определить, по каким именно требованиям было накоплено больше всего обращений, и понять,

какие изменения являются наиболее приоритетными с точки зрения покупателя.

Если это возможно, вы сможете быстро удовлетворить эти требования. Но затем возникает ряд вопросов:

1. «Как сделать, чтобы негативная ситуация, произошедшая в одном магазине, не повторилась бы в следующем?»
2. «Что делать с теми требованиями, по которым много обращений, но удовлетворить их немедленно нельзя?»

КАК ПРИМЕНЯТЬ МЕТОДИКУ QFD («ДОМ КАЧЕСТВА»)

Здесь на помощь ритейлеру может прийти методика QFD, которую также называют «домом качества» за форму сложной матрицы, применяемой для получения набора ранжированных по важности характеристик бизнес-процессов.

Для того чтобы матрица начала работать, «на входе» необходимо ввести уже собранные и ранжированные требования покупателей, а также перечень характеристик бизнес-процессов, которые влияют на выполнение требований покупателей. Результат будет более точным, если будет проведено сравнение, насколько имеющиеся требования покупателей выполняются конкурентами.

После того как все входные данные определены, заполняется центральная часть «дома». Это позволяет выявить, насколько характеристики отдельных процессов влияют на выполнение каждого требования. Далее на основе анализа взаимовлияния различных характеристик определяют, не существует ли неустранимых препятствий для реализации требований. Затем определяются целевые характеристики бизнес-процессов и планируемые – т. е. те, которые и будут реализованы.

В результате, «на выходе» матрицы вы имеете набор формализованных требований и перечень ресурсов, которые необходимы для их реализации. В процессе формирования матрицы выявляется, какие характеристики одного и того же процесса несовместимы друг с другом.

Матрица также покажет, какие требования не могут быть удовлетворены вообще, потому что это потребует слишком большого объема ресурсов и не приведет к увеличению эффективности работы компании. Кроме того, анализ матрицы позволит выбрать те характеристики бизнес-процессов, изменение которых наиболее реально в существующих условиях, которые потребуют наименьших ресурсов и, в целом, отвечают стратегии развития компании.

Далее, в зависимости от характера требования, компания может предпринять ряд мер по управлению изменениями.

Это может быть:

- Работа с персоналом (например, найм дополнительных сотрудников для повышения скорости обслуживания покупателей или проведение тренингов с сотрудниками для повышения качества обслуживания);
- Совершенствование управления товарами в магазине (например, улучшение условий хранения и размещения товара, исключение out-of-stock);
- Изменение ассортиментной политики или изменение политики в области управления торговым пространством;
- Замена используемого торгового оборудования;
- Организация дополнительных сервисов (открытие фудкорта, расширение парковки и пр.).

Финальной стадией процесса управления изменениями является анализ произведенных перемен: насколько они повысили общую эффективность компании, ее KPI, помогли ли увеличить лояльность покупателей. Если эффект недостаточный, весь цикл должен быть повторен заново.

КОММУНИКАЦИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Еще одним важным аспектом управления лояльностью является коммуникация с потребителями. Собирая обращения покупателей, ритейлер должен информировать их о предпринятых шагах, давая понять, что ни одно обращение не останется без внимания.

Особенно важно пользоваться этим в тех случаях, когда у компании есть возможность оперативно отреагировать на полученное обращение.

Например, по требованию покупателей вы наложили дисциплинарное взыскание на нерадивого сотрудника, сняли с полок товар ненадлежащего качества или починили туалет в магазине. Лучше всего информировать покупателя не только о том, что вы предприняли соответствующие меры, но также о факте получения требования, о назначении ответственного лица по этому делу и, наконец, о результате предпринятых шагов. В этом случае покупатель будет видеть, что его требования действительно принимаются во внимание, и это не замедлит сказаться на росте его лояльности сети.

И, наконец, последний вопрос, который необходимо будет решить в рамках программы по управлению лояльностью – это вопрос о технологическом окружении уже отлаженных бизнес-процессов.

Какая именно информационная система будет для этого использоваться, определяется исходя из потребностей компании и особенностей ее бизнес-процессов. В принципе, все крупнейшие мировые разработчики программного обеспечения для бизнеса (EMC, Oracle, Microsoft и пр.) предлагают решения, которые способны обеспечить обработку, хранение и анализ неструктурированных данных, поступающих из различных источников. Со сбора именно таких данных (те самые обращения покупателей) и начинается программа по управлению лояльностью.

Наконец-то уволят тетю Зину из мясного отдела, которая всем грубит, сменят поставщика, который постоянно привозит испорченный йогурт, оптимизируют график работы кассиров, модернизируют систему кондиционирования в овощном отделе, расширят парковку.

И останется только один вопрос: почему все это не было сделано раньше? Проблема не стояла столь остро? Или менеджмент не смог ее предвидеть? Или просто потому, что не использовались инструменты управления качеством? Но это – тема уже другой статьи.

ЦИКЛ PDCA В УПРАВЛЕНИИ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ

- Plan – этап сбора покупательских требований и их обработки, в результате чего определяются бизнес-процессы, подлежащие изменению
- Do – внесение изменений в процессы на основании полученных данных
- Control – анализ результатов проведенной работы
- Act – анализ изменившейся ситуации, решение о необходимости повторных изменений
- Quality Function Deployment (QFD) – гибкий метод принятия решений, использующийся в разработке продуктов или услуг.

Разработанный Йоджи Акао (Yoji Akae) в 1966 г., QFD помогает организации сосредоточить внимание на важнейших характеристиках новых или

существующих продуктов или услуг с точки зрения отдельного клиента или группы клиентов, сегмента рынка, компании или технологии развития. Иными словами, «для тех, кто потребляет, а не для тех, кто производит».

Результатами применения методики QFD являются формализованные и ранжированные требования к созданию и изменению продуктов и услуг, а также ранжированный набор характеристик бизнес-процессов, который и определяет задачи в области развития продукции или услуги.

Авторы:

Владимир Скородумов – директор направления «Ритейл», компания «КОРУС Консалтинг»

Константин Заборский – бренд-менеджер направления «Ритейл», компания «КОРУС Консалтинг»