

Research Insights

От клиентского опыта к корпоративному

Шесть передовых методик
достижения идеального
механизма взаимодействия



IBM Institute for
Business Value



Тезисы

Идеальное взаимодействие с клиентами является прямым следствием идеального корпоративного взаимодействия.

Идеальный механизм взаимодействия с клиентами может стать реальностью, если у каждого сотрудника организации сформировано мышление, ориентированное на потребителя. От руководителей до сотрудников и партнеров по экосистеме – все должны иметь доступ к требуемым технологиям, инструментам, аналитическим данным и процессам.

Идеальный механизм взаимодействия – это не просто концепция, он задает направление развития бизнеса.

Сотрудники могут отлично понимать, как их видение бренда влияет на идеальный механизм взаимодействия, но это не означает, что они обладают полномочиями для воплощения этого видения в повседневной деятельности. Нехватка полномочий может значительно затруднять работу сотрудников, которые тем или иным образом обслуживают клиентов.

Эмпатия – это ключ к выходу на более высокий уровень клиентоориентированности.

Организация может стать более ориентированной на клиента в результате формирования корпоративной культуры, в рамках которой потребности клиентов и сотрудников должны стать приоритетами наравне с бизнес-целями.

Цифровое взаимодействие – это прежде всего взаимодействие с людьми.

В цифровом веке граница между аналоговым и цифровым миром становится все более размытой. Задумайтесь, как мы общаемся с коллегами, друзьями и членами семьи. Каким образом организован доступ к информации и развлечениям. Как мы совершаем покупки. Как мы работаем. В недавней статье в журнале *Ad Age* сказано: “Цифровое взаимодействие не только расширяет человеческий опыт, но и неотделимо от него”¹.

Это означает, что компании, переживающие цифровую трансформацию, все чаще сталкиваются с проблемами выбора правильных способов взаимодействия с клиентами. Способность оправдать ожидания, связанные с доставкой товаров и предоставлением услуг, – необходимое начальное условие. Более того, современные бренды должны иметь идеологию. Они должны создавать циклы взаимодействия с клиентами, порождающие привязанность и доверие, чтобы завоевать любовь клиентов.

Преобразование этого стремления в идеальное взаимодействие с клиентами позволяет определить направление, которое будет выгодно отличаться от отношения конкурентов. Кроме того, такая концепция намечает общие принципы и цели, помогающие повысить сплоченность коллектива и улучшить корпоративную культуру организации.

Определение идеального механизма взаимодействия – это только начало. Далее потребуются воплотить эту концепцию в жизнь.

Франческо Лагутен занимает должность директора по маркетингу и формированию клиентского опыта в компании Manulife. Это международная компания в сфере страхования и финансовых услуг, штаб-квартира которой находится в Торонто. Франческо, ранее живший в Гонконге, считает, что компания Manulife видит взаимодействие с клиентами в двух измерениях. “Мы стремимся обеспечить удобные и интуитивно понятные взаимодействия. Исключение составляют ключевые взаимодействия, которые являются определяющими моментами нашего сотрудничества, – они должны быть значимыми и запоминающимися”.

По его словам, на этой философии основан подход Manulife к взаимодействию с клиентами, предусматривающий разработку и внедрение. “Это означает, что мы должны понимать, какие именно взаимодействия мы хотим сделать практически незаметными для наших клиентов. Представьте регулярные платежи. Наша цель заключается в том, чтобы обеспечить удобный перевод денег со счета клиента на наш счет. Но такие моменты, как обработка и регистрация заявок, должны оставлять в памяти хорошие впечатления, которыми клиентам захотелось бы поделиться”.

Многие компании рассматривают цифровую трансформацию как возможность укрепить человеческие связи с клиентами. Для успешной реализации требуется клиентоориентированный

Первопроходцы реализуют свою концепцию развития бренда в виде стратегий, политик и подходов, образующих корпоративный опыт:



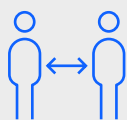
90%

первопроходцев согласуют концепцию развития бренда со стратегиями взаимодействия с клиентами



81%

первопроходцев интегрируют концепцию развития бренда в операционные и кадровые политики



68%

первопроходцев учитывают концепцию развития бренда при выборе партнеров и поставщиков

подход, охватывающий всех без исключения сотрудников организации – даже тех из них, которые не работают с клиентами. Но это еще не всё. Компании задействуют свои экосистемы для поддержки текущих бизнес-моделей и платформ – или создают новые. Значимость роли партнеров, производителей и поставщиков во взаимодействиях клиентов с брендом постоянно растет. При этом клиенты могут ничего не знать об участии экосистемы.

Когда всё настолько сложно, важно расширить зону влияния стратегии взаимодействия с целью разработки интерфейсов не только для клиентов, но и для *корпоративного взаимодействия*. Корпоративное взаимодействие основывается на комплексном представлении организации и множества разных людей (от сотрудников до партнеров), работа которых в конечном счете формирует взаимодействие с клиентами.

Но каким образом организации распространяют информацию об идеальном механизме взаимодействия с клиентами и насколько эффективно у них это получается? В какой степени это видение интегрировано с другими бизнес-стратегиями и приоритетами в масштабе предприятия? Какие технологии применяются для воплощения этого видения в реальность? Каким образом компаниям удается сконцентрировать усилия на повсеместной реализации этого видения – внутри организации и в экосистемах?

Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, IBM Institute for Business Value (IBV) в сотрудничестве с Oxford Economics провел количественный опрос 1003 руководителей из разных отраслей по всему миру. Каждый из них отвечал за концепцию (или оказывал существенное влияние на формирование концепции) идеального взаимодействия с клиентами с точки зрения организации, а также ее воплощение в корпоративном опыте (см. раздел “Методология исследования и демография” на странице 16).

С помощью классификационного анализа мы определили группу организаций, применяющих передовые методики внедрения оптимального взаимодействия с клиентами. Эти первопроходцы, которые составляют лишь небольшую часть опрошенных, также занимают лидирующие позиции во внедрении инноваций и демонстрируют впечатляющие финансовые показатели.

Чтобы лучше понять положение дел в динамике, мы дополнительно провели серию подробных, индивидуальных интервью с другими руководителями, которые находятся в середине процесса внедрения идеального взаимодействия с клиентами в организациях и экосистемах. В этом отчете представлены пять руководителей из числа прошедших интервью. Их личные истории и размышления о позитивных подходах в компаниях, а также примеры первопроходцев позволяют выделить шесть успешных методик, которые другие компании могут заимствовать для оптимизации взаимодействия с клиентами.

“Взаимодействие с клиентами следует учитывать во всех принимаемых решениях, включая технологии и инструменты”.

Дуг Милликен

Вице–президент по цифровому взаимодействию с клиентами и стратегии бренда
Компания Clorox

Особое внимание к взаимодействию с клиентами в масштабе всего предприятия

В начале каждого интервью мы предлагали руководителям описать их видение идеального взаимодействия с клиентами.

Дуг Милликен, вице–президент по цифровому взаимодействию с клиентами и стратегии бренда в американской компании Clorox, считает, что в данном случае однозначного ответа не существует, поскольку Clorox, как крупный производитель потребительских товаров, не может ограничиться одним идеальным вариантом взаимодействия с клиентами. Каждый бренд выбирает собственный путь. “Если вас интересует философия компании в целом, – говорит он, – ответ будет следующим: мы выбираем подход, ориентированный на людей, для создания интегрированных интерфейсов, помогающих людям достигать своих целей”.

Почти сразу он уточняет: “Я понимаю, что это может звучать как очередная корпоративная болтовня, но для нас это действительно другой подход. Исторически так сложилось, что наша компания была ориентирована на бренды, но нам потребовалось поставить людей во главу угла. Несколько лет назад мы прошли через цифровую трансформацию с полной перестройкой экономики и признанием ценности взаимодействий. Похожие изменения сначала произошли в других отраслях, таких как авиаперевозки, и мы знали, что наша очередь уже близко”.

Упомянутая им перестройка согласовывается с нашими выводами из опроса генеральных директоров, проведенного IBV в 2018 году: 65 процентов руководителей отметили переход бизнес–среды от модели, ориентированной на продукты, к модели, ориентированной на взаимодействия.²

Рис. 1

Большинство сотрудников не имеют представления о том, какое значение цели развития их бренда имеют для бизнеса.

6%	10%	51%	33%
Видение бренда неактуально	Сотрудники не имеют представления о нашем видении бренда	Сотрудники обладают общим пониманием нашего видения бренда	Сотрудники считают концепцию развития бренда одной из главных ценностей компании.

В. Выберите утверждение, лучше всего описывающее текущее состояние видения бренда в вашей организации.

Признание компанией Clorox эволюции в этом направлении ставит взаимодействие с клиентами во главу угла цифровой трансформации. Влияние одного решения оказалось значительным, вызвав резонансный эффект.

Дуг Милликен объясняет: “Это означало, что нам нужно было изменить бизнес–процессы в нашей цепочке создания ценности. В сегодняшнем мире взаимодействие с клиентами следует учитывать во всех принимаемых решениях, включая технологии и инструменты. Во всем этом нужно делать акцент на улучшение взаимодействия с клиентами”.

Затем он рассказал об основной проблеме, с которой столкнулись все участники интервью и опроса. “Главный вопрос, – подчеркивает он, – заключается в следующем: как распространить этот подход на все подразделения организации, чтобы они в первую очередь учитывали точку зрения клиента”.

Исключительно осведомленностью здесь не обойтись

Мнение Дуга Милликена о сложности стоящей впереди задачи согласуется с результатами нашего опроса. Только треть опрошенных отметили, что их сотрудники считают концепцию развития и долгосрочные цели одной из главных ценностей компании. И наоборот, более половины отмечают, что сотрудники обладают только общим пониманием такой концепции. Таким образом, в условиях недостаточной осведомленности нельзя рекомендовать способы реализации концепции идеального взаимодействия с клиентами – не говоря уже о том, чтобы мотивировать сотрудников думать и действовать по–другому. Еще 10 процентов опрошенных признались, что их сотрудники совершенно не знакомы с концепцией развития, а остальные сказали, что их видение уже не актуально (см. рис. 1).

Первопроходцы пожинают плоды успеха

Первопроходцы сообщили о более впечатляющих результатах за последние три года по сравнению с конкурентами. Это справедливо для финансовых показателей – 90 процентов первопроходцев заявили, что им удалось опередить конкурентов по росту выручки. Только 52 процента других компаний добились аналогичных результатов, то есть разница составляет 38 процентов. В отношении прибыльности: 72 процента первопроходцев заявили, что им удалось опередить конкурентов (по сравнению с 44 процентами из числа других компаний – разница 28 процентов).

Мы отмечаем аналогичную закономерность по отношению к инновациям. Восемьдесят пять процентов первопроходцев заявляют, что они обладают более инновационными подходами по сравнению с конкурентами. Только 46 процентов других компаний могут похвастаться тем же. И, что важно, по крайней мере четыре из пяти первопроходцев (81 процент) говорят, что обладают более высоким показателем удовлетворенности клиентов по сравнению с конкурентами. Это на 28 процентов больше, чем у других организаций (53 процента).

Шесть передовых методик достижения идеального механизма взаимодействия

Пока основная часть участников опроса пытается добиться поддержки своих сотрудников, есть несколько лидеров, которые дальше всех продвинулись на пути к воплощению идеального взаимодействия с клиентами в реальность. Всего 14 процентов от всех участников опроса составляют организации, которые мы называем первопроходцами. Они были выбраны с учетом трех характеристик, которые отличают их от других организаций в нашей выборке.

Сто процентов первопроходцев:

- Утверждают, что их сотрудники считают концепцию развития и долгосрочные цели одной из главных ценностей компании (по сравнению с 22 процентами других организаций).
- Включают объяснение или визуализацию идеального взаимодействия с клиентами в видение бренда (по сравнению с 51 процентом других организаций).
- Выделяют группу по управлению концепцией развития, интегрированную в процесс управления организацией в целом (по сравнению с 21 процентом других организаций).

Примечательно то, что для каждого показателя производительности в рамках нашего опроса – от финансового состояния до уровня удовлетворенности клиентов – первопроходцы в большинстве случаев сообщили о более впечатляющих результатах за последние три года по сравнению с остальными организациями (см. боковую панель “Первопроходцы пожинают плоды успеха”).

Первопроходцы страстно увлечены вопросами защиты своей концепции развития бренда и управления ею. Они стремятся задействовать эту концепцию во всех стратегиях клиентского опыта и сделать ее основой корпоративных культур. Следующие шесть передовых методик отражены в подходах и успешных тактиках первопроходцев, согласно историям опрошенных нами руководителей:

1. Переход от размышлений к действию.

Большая часть первопроходцев отмечает, что их концепция развития бренда влияет на действия сотрудников на всех уровнях организации.

2. Согласование концепции развития бренда с корпоративными стратегиями.

Первопроходцы глубоко заинтересованы в том, чтобы их концепция развития бренда была согласована с корпоративными стратегиями.

Важно уметь отличать понимание концепции развития бренда от наличия полномочий для ее реализации.

3. Внедрение инновационных технологий, расширяющих возможности клиентов и сотрудников.

Инновационные компании привлекают клиентов, но только в том случае, если инновации имеют смысл.

4. Расширение взаимодействия с клиентами за счет оптимизации взаимодействия с сотрудниками.

Первопроходцы активно реализуют концепцию развития бренда в корпоративных процессах и инициативах, помогая тем самым сотрудникам добиваться идеального взаимодействия с клиентами.

5. Привлечение экосистемы.

Первопроходцы тщательно следят за тем, чтобы их экосистемы способствовали обеспечению идеального взаимодействия с клиентами. Несмотря на то что внешние отношения строятся с учетом множества факторов, приоритет следует отдавать принадлежности к одной и той же философии взаимодействия с клиентами.

6. Изменение образа мыслей с акцентом на эмпатию.

Для обеспечения клиентоориентированности в масштабе предприятия необходимо изменить корпоративную культуру организации. Сместите основной упор с результатов на потребности клиента, уделяя внимание эмпатии.

Передовая методика 1

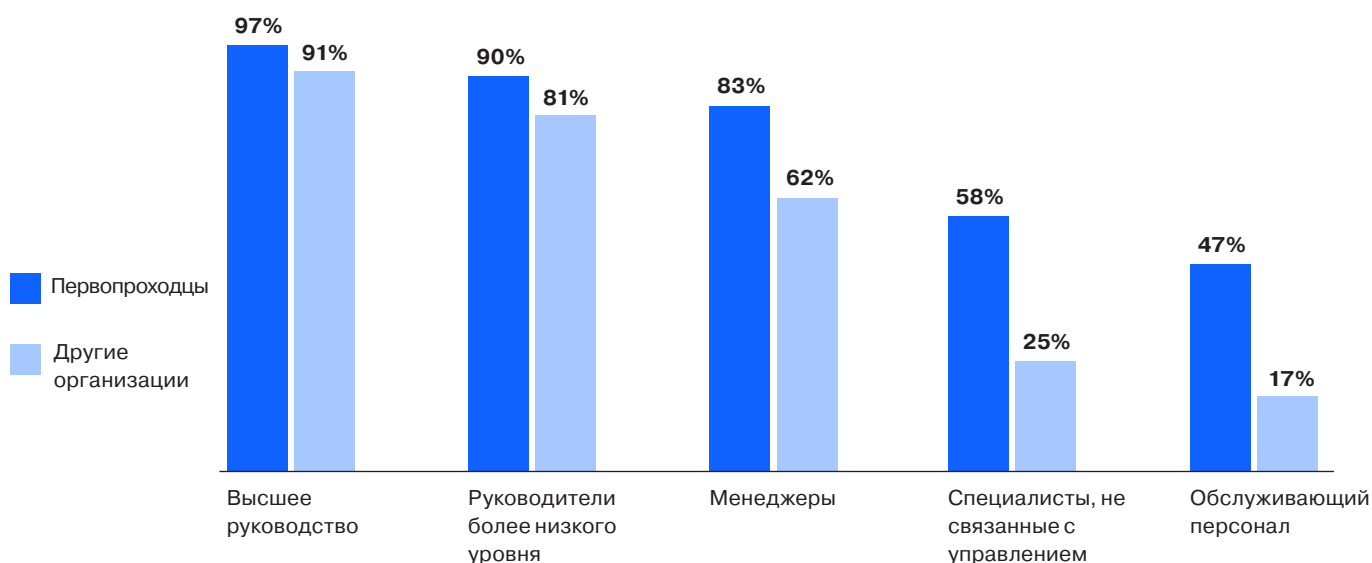
Переход от размышлений к действию

Важно уметь отличать понимание концепции от ее внедрения. Мы спросили респондентов о том, в какой степени их сотрудники следуют концепции развития бренда в рабочих вопросах. Для большинства организаций уменьшение влияния становится особенно заметным на уровне ниже управленческого. Таким образом, те, кто обладает наибольшими полномочиями, могут по собственному усмотрению согласовывать свои действия с видением бренда.

Но другие сотрудники (зачастую это сотрудники, работающие с клиентами) не всегда располагают нужными политиками, процессами, инструментами, данными или полномочиями для воплощения концепции развития бренда в своей повседневной деятельности. Хотя первопроходцы обладают гораздо большей уверенностью в том, что действия их подчиненных соответствуют общей концепции, даже они признают, что есть еще множество возможностей для улучшения работы среди рядовых сотрудников (см. рис. 2).

Рис. 2.

Видение задач бренда сильно влияет на поведение и решения руководства и менеджмента



В. В какой степени вы согласны с тем, что сотрудники следуют концепции развития бренда в рабочих вопросах?

Передовая методика 2

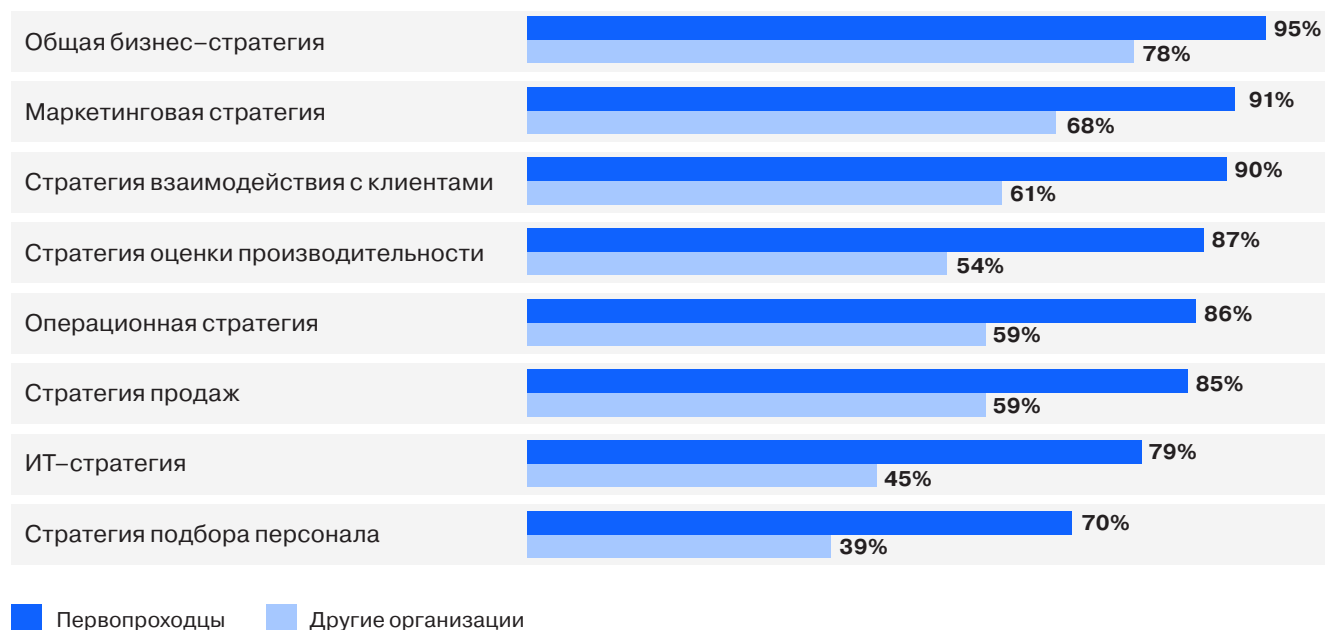
Согласование концепции развития бренда с корпоративными стратегиями

Если концепция развития компании не согласована с ключевыми стратегиями, от которых зависит ее работа, то идеальное взаимодействие с клиентами может остаться просто изолированным, абстрактным проектом без каких-либо возможностей стабильного применения и контроля. Согласование позволяет организациям заручиться поддержкой руководства, чтобы управлять приоритетами, бюджетами и ресурсами, связанными с механизмом взаимодействия с клиентами, в рамках межфункционального контроля.

Гораздо больше первопроходцев отметили, что их видение бренда синхронизировано со стратегическими инициативами – от общей бизнес-стратегии до маркетинга, продаж и ИТ. Особенно впечатляют усилия первопроходцев, направленные на согласование концепции развития компании с оценкой производительности и стратегиями подбора персонала (см. рис. 3). Первопроходцы понимают, что успех их взаимодействия с клиентами зачастую зависит от восприятия бренда, которое формируется у клиентов при общении с сотрудниками. Это влияет на критерии подбора персонала и способы оценки показателей их работы.

Рис. 3

Первопроходцы в большей степени, чем другие организации, стремятся согласовать задачи развития бренда с различными функциональными стратегиями в масштабе организации.



В. В какой степени указанные выше стратегии согласованы с текущей концепцией развития вашей организации?

Гораздо больше первопроходцев отметили, что их видение бренда синхронизировано со стратегическими инициативами – от общей бизнес-стратегии до маркетинга, продаж и ИТ.

Передовая методика 3

Внедрение инновационных технологий для расширения возможностей клиентов и сотрудников

Как было отмечено выше, большая часть первопроходцев (85 процентов) заявляют, что они обладают более инновационными подходами по сравнению с конкурентами. Это на 39 процентов больше, чем среди других компаний – именно это так важно для клиентов.

Согласно недавнему исследованию, проведенному компанией Salesforce, 50 процентов потребителей и 66 процентов отраслевых клиентов утверждают, что они стремятся совершать покупки в более инновационных компаниях, которые постоянно представляют новые продукты/услуги по мере изменения потребностей клиентов и появления новых технологий.³ Этот вывод перекликается с более ранним исследованием IBV CX, в котором большинство потребителей заявили, что их воодушевляют планы компаний по использованию цифровых технологий для расширения своих возможностей.⁴

Технологические инновации для клиентов

Некоторые участники опроса поделились подробностями о технологиях, применяемых для преобразования существующих механизмов взаимодействия с клиентами, и планами по дальнейшей оптимизации. Франческо Лагутен рассказал, что Manulife готовится выпустить на рынок продукты, предназначенные для людей, которые хотят заранее позаботиться о своем здоровье, сократив тем самым расходы на страховые полисы. “Интернет вещей открывает широчайшие возможности, – утверждает он. – Мы постоянно ищем новые способы применения устройств IoT, которые могут оказаться полезными для наших клиентов”.

Дуг Милликен рассказывает об экспериментах Clorox с чат-ботами на основе ИИ для таких продуктов, как Renew Life®, с помощью которых клиенты могли определить подходящие пробиотики, и для решений Burt Bees® для ухода за кожей. Интернет вещей также попал в его поле зрения.

“Это очень перспективное направление, – подчеркнул он. – Мы провели эксперимент с фильтром для воды Brita®. Он мог автоматически заказывать новые фильтры на Amazon. Несмотря на то что тестирование было очень ограниченным, мы многому научились. Мы намерены искать способы масштабирования этого решения”.

Технологические инновации для сотрудников

Предоставив инновационные технологии в распоряжение сотрудников, вы сможете помочь им обеспечить идеальное взаимодействие с клиентами. Франческо Лагутен рассказывает о применении ИИ, прогнозной аналитики и глубокого обучения в колл-центрах с целью обучения персонала и повышения эффективности решения проблем клиентов.

Дуг Милликен описывает, каким образом данные и технологии помогли Clorox повысить квалификацию сотрудников в двух важнейших областях:

- *Анализ.* “Мы активно занимаемся анализом социальных сетей. Естественный язык – важная составляющая этого процесса. Развивая наши аналитические возможности, мы можем пополнять наши знания”.
- *Реализация.* “Мы используем различные технологии, включая комплект интегрированных облачных маркетинговых инструментов, чтобы персонализировать взаимодействие с нашими клиентами. Кроме того, в нашем распоряжении есть службы и инструменты персонализации веб-сайтов, обеспечивающие оперативное создание настроенных видеороликов в требуемом масштабе”.

“Взаимодействие с клиентами можно рассматривать отдельно от всего остального, – делится он своими наблюдениями, – но в реальности это основной источник данных, помогающих персонализировать взаимодействие с клиентами. Возможности механизмов взаимодействия с клиентами напрямую зависят от качества цифровой трансформации и обработки данных”.

Франческо Лагутен прогнозирует: “Победа в игре будет достигнута благодаря данным. Решающую роль будут играть средства анализа и обработки данных”.

Передовая методика 4

Расширение взаимодействия с клиентами за счет оптимизации взаимодействия с сотрудниками

Согласованные стратегии и правильные технологии позволяют организациям целенаправленно формировать ключевые процессы и операции на основе видения бренда, которые в свою очередь коренным образом изменяют потребительский опыт. В этом первопроходцы достигли особенных успехов. Им удалось внедрить свою концепцию развития в элементы, образующие комплексные механизмы взаимодействия с клиентами в масштабе всей цепочки потребительской ценности. Уделяя внимание не только очевидным инициативам, таким как маркетинговые кампании, они охватили научно-исследовательские проекты, кадровую политику и даже организационную структуру (см. рис. 4).

Многие организации ограничиваются только внутренним обсуждением взаимодействия с клиентами. Им не хватает целенаправленной разработки процессов, инструментов и технологий, необходимых сотрудникам для улучшения

взаимодействия с клиентами. Такие организации недооценивают важность опыта сотрудников. Во время интервью мы спросили наших респондентов о том, как их компаниям удастся оставаться ориентированными на клиентов и придерживаться идеального представления о взаимодействии с ними. Рейчел Карпентер, глобальный руководитель по аналитической информации и дизайн-стратегии в Citi, поделилась рядом инициатив, помогающих повысить приоритет взаимодействия с клиентами на всех уровнях, начиная с руководителей.

“Наши цели и показатели относительно качества обслуживания и взаимодействия с клиентами устанавливаются на верхнем уровне организации, – рассказывает она. – Руководство рассматривает мнение и точку зрения клиентов на собраниях. На встречах руководителей всегда уделяется внимание вопросам, связанным с потребительским опытом. Время от времени мы приглашаем клиентов на личные встречи с нашими руководителями – живое общение всегда приносит отличные результаты”.

Она подчеркивает, что руководители никогда не должны терять связь с клиентами. “Предполагается, что вы должны проявлять любопытство и на себе проверять процессы взаимодействия с клиентами”.

Рис. 4

Первопроходцы стремятся внедрить свое видение бренда в процессы и операции, помогающие активировать идеальный механизм взаимодействия с клиентами.



В. В какой степени вы согласны с тем, что ваше текущее видение бренда правильно отражается во всех указанных выше аспектах деятельности организации?

Первопроходцы в большей степени, чем другие организации заботятся о распространении концепции развития бренда через экосистемы.

“Мы давно внедрили дизайн–мышление, – продолжает она. – Сначала мы проводили семинары по методологии, но теперь всё гораздо серьезней. Мы используем дизайн–мышление для выявления проблем, иногда просто рассматривая письма или комментарии покинувших нас клиентов. Мы пытаемся поставить себя на их место и выработать приемлемые решения”.

Близость к клиенту является важным качеством проектировщиков и разработчиков стратегий и точек взаимодействия с клиентами в Citi. В качестве примера Рейчел Карпентер приводит рабочие группы, занимающиеся разработкой мобильных продуктов.

“В их обязанности входит тестирование прототипов, мониторинг социальных сетей и анализ данных, – рассказывает она. – Мы пытаемся с максимальной подробностью изучить мнение пользователей, вовлекая в этот процесс как можно больше сотрудников”.

Говоря о специалистах службы поддержки, она отмечает их навыки по общению с клиентами. “Я сидела рядом с сотрудниками нашего колл–центра и была восхищена их терпением, добротой и индивидуальным подходом. Они должны соответствовать высочайшим стандартам качества и скорости обслуживания. Их цели, как и цели их менеджеров, согласованы с типом предоставляемого обслуживания”.

Кроме того, в Citi сотрудники, которые не работают с клиентами, также могут вносить свой вклад в успешную реализацию механизмов взаимодействия с клиентами – к ним относятся специалисты по эксплуатации, логистике и ИТ. “Мы проводим мероприятия и круглые столы для клиентов”, – говорит Рейчел Карпентер. “Сотрудники вместе обсуждают, как завоевать доверие клиентов. Они оценивают потенциальные функции и поддерживают удобные возможности. Кроме того, они могут поделиться своими идеями и отзывами в нашем сообществе Canvas. Наши сотрудники вносят действительно ценный вклад. Они предлагают свежий взгляд, поскольку не входят в число специалистов по проектированию и разработке”.

Фактически, Citi удалось вовлечь в реализацию задачи развития компании и своих сотрудников. “За технические аспекты взаимодействия наших сотрудников отвечает специальный отдел, – отмечает она. – Этот отдел занимается теми же задачами, что и группа, отвечающая за

взаимодействие с клиентами, но по отношению к сотрудникам. Их решения помогают уменьшить нагрузку на службу поддержки, повысить производительность и сократить операционные расходы”.

К сожалению, не все опрошенные нами организации настолько широко привлекают своих сотрудников для внедрения идеального взаимодействия с клиентами. Более того, часто сотрудники могут поделиться своими соображениями о концепции развития компании только по электронной почте. Такой пассивный подход является одной из причин, почему многие участники опроса ответили, что их сотрудники не в полной мере понимают, каковы долгосрочные цели компании и как их применять.

Citi показывает другой пример – благодаря инвестициям в развитие корпоративного опыта сотрудники получают процессы и инструменты для оптимизации взаимодействия с клиентами. В корпоративной культуре, в которой взаимодействие с клиентами ценится на всех уровнях организации, сотрудники знают о концепции бренда не понаслышке – они ею живут.

Передовая методика 5

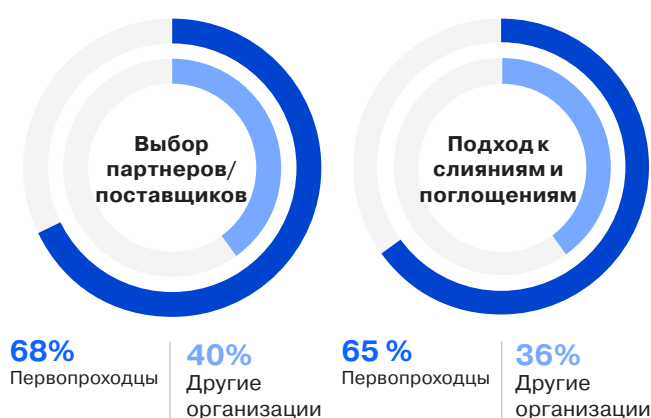
Привлечение экосистемы

Учитывая то, что большинство современных организаций работают в сложной экосистеме внешних компаний, они должны выходить за рамки опыта внутренних сотрудников, поскольку внешние взаимосвязи также вносят вклад в идеальное взаимодействие с клиентами. Внешние коллективы могут играть значительную роль в обеспечении взаимодействия с клиентами, помогая ликвидировать технологические разрывы, дополнять навыки или совместными усилиями создавать новые предложения, бизнес–модели и платформы.

Более того, первопроходцы в большей степени, чем другие организации, заботятся о распространении концепции развития бренда через экосистемы. Примерно две трети первопроходцев осознают важность выбора компаний, с которыми они хотели бы сотрудничать, с учетом восприятия их бренда потенциальными клиентами. Будь то партнер, поставщик, производитель или даже потенциальное объединение, первопроходцы стремятся строить отношения с теми организациями, которые разделяют их видение и философию взаимодействия с клиентами (см. рис. 5).

Рис. 5

Первопроходцы преимущественно отмечают, что их видение бренда отражено в подходе к выбору внешних организаций и работе с ними в экосистемах



В. В какой степени вы согласны с тем, что ваше текущее видение бренда правильно отражается во всех указанных выше аспектах деятельности организации?

Насколько вам важна способность партнера обеспечить идеальное взаимодействие с клиентами? Мы задали этот вопрос нашим респондентам. Многие из них заявляют, что они учитывают взаимодействие с клиентами на этапе комплексной проверки. После этого начинается трудный процесс согласования взаимодействия с клиентами. Рейчел Карпентер объясняет: “Когда мы привлекаем нового партнера, мы проводим подготовительные семинары. Поскольку мы разделяем общие цели, мы делимся всем, что знаем о поведении и потребностях клиентов. Мы хотим, чтобы наши партнеры относились к нашим клиентам так же разумно, как и мы”.

Обмен информацией о клиентах с партнерами также имеет важное значение для Суйог Моды, сооснователя американской компании Drift Away Coffee, распространяющей кофе по подписке. Трансформация цифровой компании – совершенно иной процесс по сравнению с крупными традиционными организациями.

В связи с гораздо меньшими размерами компании согласованная работа экосистемы кардинальным образом влияет на взаимодействие с клиентами. Суть бренда Drift Away Coffee заключается в приверженности продаже продуктов премиального качества и заботе об окружающей

среде и поставщиках. Зерна закупаются только на небольших фермах, которые указываются на каждой упаковке кофе. Это отличительный элемент дизайна компании. Бизнес-модель с высоким уровнем персонализации для каждого подписчика позволила Drift Away Coffee собрать большой объем данных о клиентах и бесценные отзывы в виде рейтингов и обзоров, которыми компания делится с фермерами.

“После обжарки зерен, их доставки клиентам и анализа отзывов клиентов каждый фермер получает подробный отчет, – говорит Суйог Моды. – Таким образом, фермеры могут постоянно повышать качество продуктов и получать дополнительный доход”. Такой цикл обратной связи – это один из примеров реализации подхода к взаимодействию с клиентами на уровне цепочки поставок. Кроме того, компания Drift Away Coffee укрепляет отношения с партнерами, которых хочет сохранить в своей экосистеме.

Для других компаний работа с экосистемами предусматривает выведение партнеров на свои организационные орбиты – особенно это касается вопросов взаимодействия с клиентами. Франческо Лагутен называет такую систему “гидравлической сетью”. Он считает крайне важным, чтобы партнеры разделяли его организационную точку зрения на человеко-ориентированный подход. Кроме того, они должны работать в одном ритме с его коллективами.

Он объясняет: “Все наши производители, партнеры и поставщики работают в соответствии с нашими процессами. Мы вынуждены применять такой подход вследствие итеративного рабочего режима, в котором мы постоянно вносим изменения, учитываем мнение клиентов и адаптируемся”.

Этот подход особенно важен для тех партнеров, которые отвечают за проектирование или DevOps. “В отдельных случаях, – рассказывает он, – мы ищем компании, которые предоставляют нам квалифицированных специалистов. Чаще всего они должны работать с нами на нашей территории, в соответствии с нашими стандартами и в рамках наших процессов. Почему? Во-первых, мы уверены, что контроль над рабочим процессом поможет нам обеспечить оптимальное взаимодействие, которое мы впоследствии сможем повторить. И во-вторых, мы стремимся учиться на каждом шаге пути”.

Он добавляет: “Мы ищем производителей, которые могут изменить свои подходы к работе с учетом наших собственных наработок”.

Передовая методика 6

Изменение образа мыслей с акцентом на эмпатию

Готовность изменяться, которая может быть одним из преимуществ для внешних партнеров, является чрезвычайно важным качеством для сотрудников. Действительно, сопоставив текущий механизм взаимодействия с клиентами с его идеальным вариантом участники нашего опроса отметили следующие два самых серьезных барьера:

1. Отсутствие программы управления изменениями
2. Трудности совместной работы в условиях разрозненности подразделений.

Большинство участников опроса – особенно из традиционных организаций – согласились, что сложнее всего изменить то, как люди мыслят, действуют и чувствуют. Франческо Лагутен формулирует это следующим образом: “Без желания поступать правильно любые методики просто ускоряют разработку. Но потребительский опыт может не стать лучше”.

Он считает, что для преодоления этого барьера требуется изменение образа мыслей: “Организация должна перестать думать прежде всего о собственных результатах, сместив акцент на клиента. Успешная трансформация недостижима без изменения культуры организации – вам не помогут никакие процессы, технологии, структуры и инициативы”.

Каким образом компания может справиться с изменением культуры? Его предположение: “Культура формируется на примерах. Когда мы слушаем рассказы о них раз за разом, мы успокаиваемся, так как получаем лишнее подтверждение того, что не одиноки в своих убеждениях, страхах и способах снятия стресса. Многие организации склонны действовать по принципу “сказано – значит, сделано”. Но сформировать культуру можно только с помощью постоянного повторения. Это один из главных полученных мною уроков: никогда не прекращайте напоминать людям, зачем мы делаем то, что делаем, и подчеркивать их значимость”.

Дэн Макоски – главный дизайнер Lloyds Banking Group из Лондона. Он согласен, что одна из основных трудностей в его практике – это формирование у сотрудников мышления с ярко выраженной эмпатией к клиентам. Он рассказывает о необходимости концентрироваться на взаимодействии с клиентами. “Все изменилось коренным образом, когда мы перестали фокусироваться на промежуточных результатах, – говорит он. – Мы искали новый диалог. Надо думать с точки зрения человека. Вместо результатов подумайте о том, что может действительно понравиться клиентам”.

“Получается, что вы не всегда знаете, к чему в итоге придете”. Он признает, что при работе в сфере финансовых услуг его подчиненные использовали предсказуемую водопадную модель.

И добавляет: “Наш переход к более гибкой среде с высоким уровнем согласованности и полномочий меняет культурные ценности наших сотрудников и руководителей”.

Путь к идеальному механизму взаимодействия

Создайте культуру ориентированности на клиента

Опрошенные нами руководители подтверждают, что развитие в сотрудниках эмпатии к клиентам – это ключ к клиентоориентированности. Нельзя просто попросить сотрудников, работающих с клиентами, принять эмпатический подход. Для культурного сдвига *все* сотрудники должны усвоить это чувство до такой степени, чтобы оно влияло на показатели их работы каждый день. Руководители могут стимулировать такой сдвиг путем изменения принципов совместной работы коллег и решения проблем, а также поощряя инициативу в отношении улучшения взаимодействия с клиентами. Рекомендуемые действия:

- **Повысьте гибкость предприятия.**

Организации часто превозносят ценность прозрачности и сотрудничества. Однако, согласно нашим выводам, разрозненные рабочие среды остаются серьезным барьером на пути к оптимальному взаимодействию с клиентами. Взаимодействие с клиентами должно охватывать организацию в целом. Аналогично гибкому подходу к разработке программного обеспечения, гибкие предприятия строятся на междисциплинарном сотрудничестве и итерационном развитии операций. Крайне важно сформировать атмосферу доверия и открытости, чтобы вместе стремиться к общим целям. Сотрудничайте, создавайте, наблюдайте, учитесь и совершенствуйтесь.

- **Внедрите методики проектирования, ориентированные на людей.**

Дизайн-мышление – это подход, который многие организации использовали для разработки решений с учетом потребностей клиентов. Но принципы дизайн-мышления можно применить практически к любым бизнес-задачам. Такой подход к работе фокусируется на потребностях конечных пользователей, кем бы они ни были. Он помогает рабочим группам рассматривать проблемы с точки зрения конечных пользователей. Внедрение дизайн-мышления в качестве подхода к анализу и решению проблем в масштабах всей организации поможет добиваться выдающихся результатов, которые можно будет воспроизводить в требуемом масштабе.

- **Сделайте пытливість краеугольным камнем клиентоориентированности.**

Помимо эмпатии нужна здоровая порция любопытства. Стремление искать новые способы решения проблем клиентов помогает сотрудникам реализовать свою эмпатию. Инновации процветают, когда сотрудники могут выходить за рамки очевидных ответов и экспериментировать с новыми идеями, не опасаясь, что они могут оказаться неудачными.

Обеспечьте удобство работы сотрудников

Идеальный механизм взаимодействия с клиентами недостижим без идеального корпоративного опыта. Современные механизмы взаимодействия с сотрудниками (персонализированные, простые, с широкими возможностями) требуют значимых, практически применимых коммуникаций от руководства, технологических решений, таких как ИИ и IoT, а также инструментов сотрудничества и повышения производительности. Рекомендуемые действия:

- **Обеспечьте точную передачу актуальной информации по тактическим аспектам вашего бизнеса.**

Если сотрудники не прониклись идеей идеального механизма взаимодействия с клиентами, то это значит, что руководителям не удалось ее эффективно донести. Либо коммуникация не имеет отношения к повседневной деятельности сотрудников. Либо и то, и другое. На помощь приходят личные истории. Очень важно, чтобы сотрудники понимали, какой именно они вносят вклад в идеальный механизм взаимодействия с клиентами. При этом появляется ощущение причастности и желание принимать участие в улучшении взаимодействия с клиентами.

- **Сделайте приоритетом цифровые инновации для сотрудников.**

Ваши сотрудники не смогут добиться идеального взаимодействия с клиентами, если у них нет подходящих технологий. Специалистам по поддержке требуются мобильные решения для обслуживания клиентов на месте. Специалистам по продажам требуются таблицы с рекомендациями наилучших дальнейших действий, оснащенные функциями повышения производительности и совместной работы. Искусственный интеллект и средства анализа данных помогают определять стратегии оптимизации цепочек поставок и жизненного цикла клиентов. Дополненная реальность и 5G предлагают широкие возможности в сферах выездного обслуживания, технического обслуживания, проектирования и разработки, обучения и поддержки клиентов. Гибридные мультиоблачные платформы предоставляют сотрудникам доступ к требуемым данным и услугам в масштабе всей организации.

- **Помогите своим сотрудникам повысить производительность и ответственность.**

Сегодня сотрудники могут работать удаленно или по гибкому графику. Здесь помогут асинхронный обмен информацией и организация рабочих процессов с помощью приложений для совместной работы. Предоставьте платформы программного обеспечения и разработайте системы, необходимые для повышения производительности сотрудников, – это особенно актуально для инициатив, относящихся к взаимодействию с клиентами. Затем вооружите своих сотрудников на всех уровнях средствами, помогающими принимать взвешенные решения и контролировать результаты.

Учитесь на практике

Вовлеките своих сотрудников в процесс формирования новой культуры, в большей степени ориентированной на клиентов. Не пытайтесь навязать инициативу сверху – сотрудники достигнут больших успехов, если вы объясните им, зачем нужны изменения, и предоставите возможность влиять на этот процесс. Рекомендуемые действия:

– Проведите комплексный аудит взаимодействий.

Для разработки достижимого уровня взаимодействия с клиентами сначала оцените текущую картину взаимодействий. Интегрированный аудит взаимодействий принимает во внимание широкий перечень факторов, образующих цепочку потребительской ценности. К ним относятся проверки ресурсов бренда, проверка каналов для всех точек соприкосновения с клиентами, аналитический обзор, аудит технологий, оценка голоса и тональности, аудит SEO и оценка конкурентов. Привлеките свои команды и поделитесь с ними результатами аудита, чтобы открыть для них перспективу, позволяющую продолжать двигаться вперед.

– Действуйте быстро с помощью комплексного подхода Garage.⁵

Традиционные организации, работающие над тем, чтобы стать более клиентоориентированными, не всегда способны поддерживать темп, соответствующий ожиданиям клиентов и их собственным внутренним расписаниям. Быстрый прогресс даже на этапе обучения способствует достижению стабильного успеха. Концепция Garage подразумевает создание рабочих групп, деятельность которых выходит за рамки обычных задач организации. Это среда, в которой группы вместе с представителями разных направлений могут задействовать свой творческий потенциал для быстрого создания продуктов с минимальным функционалом с применением принципов дизайн-мышления и гибкой разработки. Такой подход помогает сотрудникам менять способы работы и мыслить со скоростью стартапа, но в масштабе крупного предприятия.

– Измените управление изменениями.

Одна из причин, по которым компании могут сталкиваться с трудностями при управлении изменениями, заключается в том, что они по-прежнему придерживаются структурированных, формальных методов на основе процессов. Но есть и другое решение – предоставьте сотрудникам выводы на основе аналитических данных, помогающие составить план развития и обосновать необходимые изменения. Ваши сотрудники могут оказаться более восприимчивыми к персонализированному, а не предписывающему подходу. Доказано, что увлеченные сотрудники, ощущающие причастность к изменениям, легче осваивают новые технологии, а также новые подходы к работе и мышлению.

—

Вы готовы приступить к внедрению идеального механизма взаимодействия с клиентами?

— Можете ли вы измерить, каким образом идеальный механизм взаимодействия с клиентами влияет на способ мышления и работы сотрудников?

— Какими способами вы можете задействовать партнеров, производителей и поставщиков в экосистеме, чтобы они принимали участие в реализации идеального механизма взаимодействия с клиентами в соответствии с задачами развития вашего бренда?

— Что ваша организация должна изменить, чтобы стать более клиентоориентированной?

Об авторах



Билли Сибрук

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)

[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)

billy.seabrook@ibm.com

Билли Сибрук имеет более чем 20-летний опыт создания инновационных стратегий и многоканальных механизмов взаимодействия с клиентами для ведущих брендов во всех отраслях. В роли глобального креативного директора IBM iX он руководит сетью из более чем 60 дизайн-студий iX, занимающихся разработкой цифровых взаимодействий на основе прогрессивных стратегий, методик проектирования, ориентированных на человека, и передовых технологий.



Кэролин Хеллер Бэрд

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)

[@cjhbaire](https://twitter.com/cjhbaire)

cbaird@us.ibm.com

Кэролин Хеллер Бэрд отвечает в IBV за международные исследования в области взаимодействия с клиентами и дизайна. Помимо исследований по теме влияния взаимодействия с клиентами Кэролин отвечает в программе IBM IBV C-suite за изучение мнений директоров по маркетингу. Она уже почти 20 лет консультирует по вопросам стратегий взаимодействия.

IBV выражает благодарность следующим лицам за их вклад в разработку этого отчета:

Нэнси Крамер, главный специалист по продвижению технологий, IBM iX

Роберт Мюррэй, ассоциированный партнер, IBM iX

Бабс Рангайя, исполнительный партнер, IBM iX

Коринн Склар, директор по маркетингу, IBM iX

Дополнительная информация

За более подробной информацией о данном исследовании IBM Institute for Business Value обращайтесь по адресу iibv@us.ibm.com. Следите за @IBMIBV в Twitter. Чтобы получить полный каталог исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите сайт: ibm.com/ibv.

Чтобы получить доступ к кратким обзорам IBM Institute for Business Value на мобильном устройстве, загрузите бесплатное приложение IBM IBV для смартфона или планшета в магазине приложений.

Надежный партнер в меняющемся мире

Компания IBM сотрудничает со своими клиентами, чтобы предоставлять им аналитическую информацию, передовые исследования и технологии и тем самым обеспечивать важные преимущества в современном стремительно меняющемся мире.

IBM Institute for Business Value

Подразделение IBM Institute for Business Value (IBV), входящее в состав IBM Services, занимается разработкой стратегических аналитических материалов для высшего руководства по важнейшим проблемам государственного и частного секторов.

Как IBM iX может помочь

IBM iX помогает ведущим брендам развиваться и расширять бизнес. Почти 60 студий по всему миру – наши специалисты по проектированию бизнес-процессов создают корпоративный опыт будущего и помогают клиентам воплотить его в реальность, работая на стыке прогрессивной стратегии, дизайн-мышления, ориентированного на пользователей, и самых передовых технологий. Для получения дополнительных сведений посетите веб-страницу ibm.com/ibmix.

Методология исследования и демография

IBV в сотрудничестве с Oxford Economics провел опрос 1003 руководителей, которые отвечают за концепцию компании с точки зрения взаимодействия с клиентами или оказывают существенное влияние на нее. Примеры должностей участников опроса: генеральный директор, директор по маркетингу, директор по производству, директор по инновациям, руководитель отдела кадров, а также другие руководители высшего уровня, отвечающие за цифровую трансформацию, взаимодействие с клиентами, маркетинг, развитие бизнеса и продажи.

Представлено семь отраслей: автомобильная промышленность, банковские услуги и финансовые рынки, потребительские товары, здравоохранение, СМИ и сфера развлечений, розничная торговля и путешествия. Каждая из отраслей составляет 14 процентов от нашей общей выборки. Выборка включает десять географических регионов. В их число входят восемь стран: Бразилия, Китай, Германия, Индия, Япония, Мексика, Великобритания и США, а также Северная Европа (Дания, Норвегия, Швеция) и Ближний Восток (Египет, Саудовская Аравия и ОАЭ). Каждый из этих регионов составляет 10 процентов от нашей общей выборки.

Мы поставили цель изучить, насколько эффективно организации применяют свое видение бренда при внедрении идеальных механизмов взаимодействия с клиентами. Важно отметить, что мы оценивали степень согласованности концепции развития компании с функциональными стратегиями и влияние концепции на поведение сотрудников в рабочих вопросах. Мы стремились определить передовые методики, которые позволили организациям поставить концепцию развития и идеальный механизм взаимодействия с клиентами во главу угла своего бизнеса и доказали свою эффективность в долгосрочной перспективе.

Мы применили классификационный анализ, позволивший разделить выборку на две группы. Затем мы выполнили мультидискриминантный анализ, чтобы лучше понять ключевые компоненты, отличающие эти группы. Лидеры – первопроходцы – составляют 14 процентов; остальные компании из числа опрошенных образуют вторую группу (86 процентов). Все данные предоставлены участниками опроса самостоятельно.

В дополнение к количественному опросу мы провели серию подробных, индивидуальных интервью с руководителями из следующих отраслей: банковский сектор, страхование и потребительские товары. Эти руководители не принимали участие в количественном опросе.



Сопутствующие отчеты

Билли Сибрук и Кэролин Хеллер Бэрд. “AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently.” (Проверка ИИ реальностью в сфере потребительского опыта: почему практики и руководители по-разному воспринимают взаимодействия с клиентами.) IBM Institute for Business Value. Сентябрь 2018 года. <http://ibm.biz/aicxreality>

Саул Берман, Джош Гофф и Кэролин Хеллер Бэрд. “The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans.” (Революция в области взаимодействия: цифровое разочарование – почему не все клиенты являются сторонниками.) IBM Institute for Business Value. Март 2017 года. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Тина Мэррон–Партридж, Жаннетт Мертенс, Мария Пас Барриентос и Мереди Сингер. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” (Выстраивание взаимоотношений с сотрудниками: универсальный способ для повышения вовлеченности и эффективности.) IBM Institute for Business Value. Февраль 2016 года. <http://ibm.biz/employeeexp>

Примечания и источники

- 1 Мэри Эллен Дуган. “For Generation Z the digital experience is the human experience.” (Цифровой опыт – это человеческий опыт для поколения Z.) *Ad Age*. 5 февраля 2019 года. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 “Plotting the platform payoff—The Chief Executive Officer.” (Получение отдачи от платформ – мнение генеральных директоров.) IBM Institute for Business Value. Май 2018 года. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Вала Афшар. “State of the Connected Customer”. Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Саул Берман, Джош Гофф и Кэролин Хеллер Бэрд. “The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans.” (Революция в области взаимодействия: цифровое разочарование – почему не все клиенты являются сторонниками.) IBM Institute for Business Value. Март 2017 года. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 “IBM Garage”. 8 ноября 2019 года. <https://www.ibm.com/garage>

О публикациях Research Insights

Публикации серии Research Insights – это объективные стратегические аналитические материалы для высшего руководства по важнейшим проблемам государственного и частного секторов. Они основаны на результатах проведенных нами научных исследований. За дополнительной информацией обращайтесь в IBM Institute for Business Value по адресу iibv@us.ibm.com.

IBM Восточная Европа/Азия

123112 Москва
Пресненская наб., 10

IBM, логотип IBM, ibm.com и Watson – товарные знаки International Business Machines Corp., зарегистрированные во многих странах. Другие названия продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM можно найти на веб-сайте “Copyright and trademark information (Информация об авторских правах и товарных знаках)” по адресу: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время. Не все предложения могут быть доступными во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

ИНФОРМАЦИЯ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ “КАК ЕСТЬ”, БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ, ВКЛЮЧАЯ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ТОВАРОПРИГОДНОСТИ, СООТВЕТСТВИЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НАРУШЕНИЯ ПРАВ. В отношении продуктов IBM действуют гарантии на основании положений и условий соглашений, в соответствии с которыми эти продукты предоставляются.

Данный отчет содержит только общие рекомендации. Он не заменяет подробные исследования и профессиональную оценку. IBM не несет ответственности за ущерб, понесенный организациями или физическими лицами, которые полагались на данную публикацию.

Данные, использованные в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не проводила независимую проверку таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются “как есть”, а IBM не делает относительно них заявлений и не предоставляет гарантий, явных или подразумеваемых.

© Copyright IBM Corporation 2020

