



К.А. Горчаков, П.Ю. Невоструев

«ЧЕЛОВЕК СОБАКЕ ДРУГ?» ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТРИК ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ВО ВКУСВИЛЛ

Данный учебный кейс разработан Климентом Александровичем Горчаковым (доцент департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ) и Петром Юрьевичем Невоструевым (доцент департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены автором с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

«НЕМЕДЛЕННО ДАЙТЕ ЖАЛОБНУЮ КНИГУ!»

Ранним зимним утром Александра Валентинова пошла в магазин за свежим хлебом. Как обычно, на прогулку она взяла йоркширского терьера по кличке Кузя. Утро было солнечным, нетипичным для ноября. Такая погода поднимает настроение не только Александре Валентиновне, но и Кузя радуется. Путь за свежим хлебом лежал через ВкусВилл – магазин с полезными продуктами. «Тут точно можно купить вкусный и свежий хлеб для завтрака», — подумала Александра Валентиновна.

Подойдя ко входу в магазин, отряхнув по привычке ноги от мокрого налипшего снега, Александра Валентиновна взяла Кузю под мышку и вошла. Через несколько шагов на пути к отделу с хлебом она услышала голос...

— Извините, но к нам с собаками нельзя, – вежливо сказала сотрудница магазина.

— Она маленькая, не кусается. К тому же мы ненадолго – только хлеба купим, ну и что-нибудь вкусненькое.

— Прошу прощения, все равно нельзя. Это требование закона, а не моя прихоть. Вы можете оставить вашего питомца у входа.

Недолгие пререкания с продавцом не просто испортили весь радостный настрой, но и сподвигли Александру Валентиновну на нетипичное для нее поведение: «Немедленно дайте жалобную книгу! Я не собираюсь мириться с таким отношением!»

КАЖДУЮ СРЕДУ В 10 УТРА

Месяц назад Артем закончил обучение в ведущем университете страны. Как будто еще вчера была защита дипломного проекта, за который Артем получил оценку «отлично». Именно дипломный проект на тему управления клиентским опытом позволил ему устроиться на работу в компанию мечты – АО «ВкусВилл». И не просто устроиться, а работать в недавно созданной команде сервисного дизайна. Такая команда есть не в каждой компании!

Сегодня среда, а Артем уже опаздывает на собрание рабочей группы, посвященной рассмотрению жалоб и предложений клиентов. Собрание проходит каждую среду в 10 утра. В этот раз, как обычно, начали с обсуждения основных показателей клиентского опыта: CSI (Customer Satisfaction Index, индекс удовлетворенности), NPS (Net Promotional Score, индекс лояльности), RR (Retention Rate, индекс удержания) и CR (Churn Rate, индекс оттока) в разрезе активности покупателей по сегментам и LTV (Lifetime Value, ценность клиента).

За прошедшую неделю из-за очень снежной погоды количество заказов увеличилось – покупатели предпочитали переждать снегопады дома. Это привело к незначительному снижению CSI – заказов больше, служба «последней мили» работает в условиях повышенных нагрузок. В целом все показатели в норме, скачков и резких изменений не выявлено.

После метрик приступили к обсуждению «болей» потребителей. Лидер поддержки покупателей Екатерина зачитала отзыв, написанный в книге жалоб одного из магазинов. Отзыв был подписан грозной фразой «Без уважения, Александра Валентиновна».

— В целом у нас снова возрастает количество жалоб со стороны клиентов о том, что в наши магазины нельзя с собаками. Поток таких жалоб возрастает циклически, никакой закономерности в циклах нет. Посетители жалуются, что «их собаку не пустили в магазин, а ведь она маленькая», что «собачке пришлось мерзнуть на улице в такой-то мороз», «нельзя разлучать меня и моего песика», «по закону такого требования нет» и десяток других формулировок, – добавила Екатерина.

— Почему опять эта проблема возникла? Почему снова у нас всплеск таких жалоб? – спросила лидер по внешним коммуникациям Полина.

— Продавцы ругаются, выгоняют с собаками, потому что это не соответствует нормам Роспотребнадзора. Случись проверка, магазин попадает на штраф, сотрудники попадают на штраф. Наши магазины в основном компактные и не предназначены для посещения с собаками, – ответила Татьяна, лидер по пищевой безопасности.

— Какой размер штрафа? Чем рискует магазин? – решил спросить Артем несмотря на то, что работает в компании совсем недавно.

— В разных регионах правила разные. В Москве и области предусмотрен штраф за нахождение на территории магазина с собакой без намордника и поводка: от 1 до 2 тысяч рублей. Если собака в наморднике и с поводком, то штраф не предусмотрен.

Артем подумал, что вроде бы в рамках оборота компании штраф небольшой. Недавно, листая финансовый отчет за первое полугодие 2023 года, он запомнил важную цифру – выручка компании составила почти **120 млрд руб.** Непонятно только, кто этот штраф платит – посетитель или магазин.

Судя по всему, эта проблема действительно чувствительная и встречается часто, а значит штраф в одном магазине вызовет волну проверок в других, что в итоге может вылиться в значительную сумму – ВкусВилл сегодня это более 1 700 магазинов по всей России. Не говоря уже об очень неприятных репутационных издержках, проблемах для тех, у кого аллергия на собак, и других последствиях.

— А почему эта проблема возникает часто? Может быть, таких жалоб не так и много? Может быть, это вообще единичный случай или локальная проблема? – решил спросить Артем.

— Не совсем так, бурные обсуждения регулярно поднимались в наших соцсетях, иногда даже эта тема выходила за пределы наших страниц. Но мы упорно продолжаем ссылаться на нормы Роспотребнадзора. Мы же уже делали попытку решить эту «боль» клиента, когда оборудовали зоны при магазинах местом для привязи собак и соответствующей коммуникацией для потребителей, – ответила Екатерина.

— Тогда, может быть, обязать магазины реагировать на это правильно? Что мешает просто их заставить не выгонять посетителей с собаками? – предложил Артем.

— Наши магазины самоуправляемые. Это значит, что есть определенные моменты обслуживания, которые магазины воспринимают как рекомендации, а есть такие, которые воспринимают как стандарт. Все же есть стандарты сервиса, которые должны быть едины. И тут для нас важным является привить решение этой проблемы

всей рознице как стандарт, а не что-то, что остается на их усмотрение, – рассказал новому сотруднику помощник розницы Дмитрий.

— Артем, ты у нас тут новенький, и взгляд у тебя «не замылен». И раз у тебя есть неподдельный интерес к этому вопросу, разберись с проблемой и предложи свое решение. Мы уже многое перепробовали, но это не помогает. Только не забудь, что нам важно не просто решить «боль» потребителей, но и не упустить самое главное – ориентацию на клиента! Мы – компания-трендсеттер. Нам недостаточно просто скопировать существующее решение, нужно задать тренд для всего рынка. Понял? Ты справишься!

— Я справлюсь! – громко и уверенно сказал Артем, хотя внутри он пока не представлял, как приступить к решению этой задачи.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Артем начал с изучения нормативной базы, как его учили в университете. «Сначала разберись с законодательной базой, Артем!» — вспомнил он цитату преподавателя по клиентоориентированности. Эта фраза даже прозвучала в голове Артема голосом преподавателя... Артем поморщился.

Поиск информации не занял много времени, в интернете полно обзорных статей на тему «нельзя с животными в магазин». Если кратко, то Роспотребнадзор по этому поводу ограничился следующими разъяснениями: *«магазины вправе устанавливать свои внутренние правила посещения и в т.ч. запрещать вход посетителям с собаками и другими животными»*. Об этом граждане должны быть предупреждены заранее, в частности, информационной табличкой на входной двери с перечеркнутой собачкой. Никакие штрафы за нарушение таких правил магазины налагать на своих посетителей не могут. В столице собаки допускаются в магазин, если они в наморднике и с поводком (ст. 5.1 КоАП г. Москвы, ст. 3.1.3 КоАП МО). Для маленьких собачек исключений не предусмотрено. Артем задумался, давно ли он видел чихуахуа в наморднике... Но если, по сути, закона нет, тогда почему продавцы ссылаются на него...

В Ленинградской области действует полный запрет на посещение магазинов с домашними животными, кроме собак-поводырей (ст. 11 Закона ЛО от 26.10.2020 №109-оз). А вот в Санкт-Петербурге установлен общий запрет на появление с собакой в общественных местах без поводка и намордника, если ее высота превышает 40 см (ст. 8-1 КоАП Спб).

За рубежом отношение к собакам в магазинах дружелюбнее. Например, во Франции с 1996 года животные – это чувствующие существа. Подобно людям, у них есть свои права, они могут кататься в такси, ходить с владельцем в магазины и посещать рестораны. Правда, всем собакам, имеющим большой размер или агрессивный подвид, владельцы должны сделать тестирование на агрессивность. Собакам небольшого размера ничего подобного не требуется. В других европейских странах ситуация похожая, только тестирование делать не нужно.

А вот в Китае обратная ситуация. Уходя на работу, владельцы собак помещают их в клетки, чтобы они не причинили вред мебели. Китайские собаки

выдрессированные и дисциплинированные. При этом подавать команды голосом не принято. Это считается дурным тоном и признаком сумасшествия хозяина.¹

«С лучшими практиками в других странах разобрались, – подумал Артем, – теперь читаем реальные отзывы». Сразу нашлась статья в Тинькофф Журнале «Бесят люди, которые ходят с собакой по магазинам и кафе». После прочтения особенно запоминается фраза: «...бесят “умные” аргументы из разряда: “А почему с детьми можно, а с собаками нельзя?” Потому что, блин...»

Есть над чем задуматься, а главное, кого больше – недовольных владельцев собак или недовольных «антисобачников»? Данный комментарий натолкнул Артема на мысль, что, может быть, и не нужно запрещать входить в магазин с собаками, а просто разработать понятную инструкцию для персонала в торговых точках, чтобы ответы и доводы владельцам собак были обоснованными...

ЧТОБЫ ЧТО...

«Так, стоп... А как вообще звучит задача? Что именно нужно решить? Зачем мы вообще это решаем? Чтобы что? — подумал Артем. — Каждое действие в маркетинге должно быть достижимо, измеримо, ограничено во времени, соотноситься с общей целью компании. Или это касается целеполагания? Или вообще про стратегию?» Артем снова вспомнил занятия в университете и начал по привычке накидывать разные формулировки задачи.

Мозговой штурм продлился недолго и получились следующие варианты:

1. Нужно сделать так, чтобы Александра Валентиновна больше не требовала книгу жалоб? Возможно, она больше и не посетит наш магазин. Даже если я придумаю решение, то как мы сообщим ей о нем?
2. Нужно сделать так, чтобы персонал магазина не выгонял посетителей с собаками из магазинов? На самом деле запрещающих требований Роспотребнадзора нет. Если будут разработаны общие рекомендации, будут ли все магазины им следовать?
3. Нужно сделать так, чтобы не было жалоб на то, что с животными в магазины не пускают. Жалобы носят циклический характер, а значит, что-то является триггером к их появлению. Почему так происходит? Почему персонал магазинов настойчиво просит не входить с собаками?
4. Нужно сделать так, чтобы появились хвалебные отзывы о том, что ВкусВилл снова задал положительный тренд и показал себя, как самая клиентоориентированная компания! Но ведь есть посетители, которые недовольны посетителями с собаками. Как вообще можно угодить сразу всем?

Пока вопросов было больше, чем ответов. Артем продолжил размышлять: количество отзывов для нас вообще не является KPI. Мы никогда не ставили себе цель получить или не получить определенное количество отзывов или обращений. Например, в 2023 году в месяц компания получала около 650 тыс. обращений покупателей по телефону и в других источниках. Тогда что может быть нашей ключевой метрикой?

¹ Как относятся к собакам в разных странах. // Гульдог. Заботливый сервис по выгулу собак. // Режим доступа: свободный. URL: <https://guldog.ru/blog/istorii/kak-otnosyatsya-k-sobakam-v-raznyh-stranah> (дата обращения: 08.12.2023)

У компании есть важная метрика – CSI, т.е. Customer Satisfaction Index. Она показывает, насколько клиент доволен посещением магазина. Не просто же так в среду начали именно с обсуждения этой метрики. После каждой покупки онлайн клиент может оценить совершенную покупку по шкале от 1 до 5, выбрав соответствующее количество звездочек в приложении. Также ему дадут отметить ряд параметров, которые могли понравиться, если оценка оказалась 4 или 5, или не понравится, если оценка 1, 2 или 3. Но это при онлайн-покупках, там все понятно – сделал заказ в приложении, после доставки появится всплывающая плашечка со звездочками. Можно и Push отправить, ну или SMS, например. Кстати, можно и автозвонки настроить: «Оцените вашу покупку по шкале от 1 до 5»... Нам на лекциях о таком рассказывали. Правда, будет раздражать, конечно... Артем снова погрузился в воспоминания об обучении в университете.

«А как CSI работает в офлайне?» – спросил себя Артем и обратился к Владе – своей коллеге из команды сервисного дизайна. Влада как раз работает с этими метриками при офлайн-покупках. Система работы с клиентским опытом и метрикой CSI оказалась непростой, но очень интересной!

Если кратко, то удовлетворенность клиента в этом случае выявляется через Push-уведомления, которые направляются пользователям мобильного приложения «ВкусВилл». Но при переходе по ссылке из Push-уведомления клиент попадает не в приложение, а на анкету, размещенную на сервисе Oprossio. А дальше все по той же схеме – от 1 до 5.

В некоторых магазинах были эксперименты с выявлением удовлетворенности на кассах самообслуживания сразу после оплаты. Но все равно у клиента должна быть карта лояльности и установленное приложение «ВкусВилл». Например, картой лояльности в 2023 году воспользовались 7,3 млн. покупателей. А вот есть ли приложение? Артем сразу вспомнил Александру Валентиновну и ее питомца, ведь было бы у нее приложение, стала бы она рано утром идти за хлебом...

«Приложение, приложение... Отличная точка контакта с потребителем, – подумал Артем. – Но в приложении сейчас нет никаких данных о наличии собаки у клиента. Можно, конечно, постараться догадаться об этом через покупки – если есть собачий корм или наполнитель туалета, значит есть и собака... Хотя стоп, – одернул себя Артем, – какой наполнитель туалета, он же для кошек...».

А что, если я предложу поставить задание отделу разработки добавить в приложение такую функцию: пусть клиенты укажут наличие домашнего животного и его породу. Так мы покажем свою клиентоориентированность – мало кто из ритейлеров просит указать такую личную информацию. Вот мы и станем первыми, зададим тренд...

Далее уже посмотрим, отличается ли CSI у этих покупателей от среднего CSI. Это даст нам понять, реально ли наше решение не пускать собак в магазин вредит лояльности... или удовлетворенности... Артем немного запутался в этих понятиях.

Так, стоп. Уже какой-то новый IT-продукт получается. Тем более, Александра Валентиновна без приложения, ей-то это не поможет... Артему стало грустно и захотелось выпить кофе.

Артем чувствовал, что решение должно быть гораздо проще, что не нужно тратить ресурсы компании на новые функции в приложении. Но какое решение проще,

дешевле и эффективнее? Да и вообще, а какую проблему ему нужно решить? И чья это проблема?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

	Название	Описание	Расчет
1	CSI	Customer Satisfaction Index	Индекс удовлетворенности. После каждого заказа покупатель может оценить заказ по шкале от 1 до 5. Итоговая оценка за период рассчитывается как среднее арифметическое оценок.
2	NPS	Net Promoter Score	Оценка лояльности (намерение порекомендовать). Оценка вероятности порекомендовать продукт/услугу/компанию другу или коллеге. Оценивается по шкале от 1 до 10. NPS рассчитывается как доля тех, кто поставил оценку 9 и 10 (промоутеры) за вычетом доли тех, кто поставил оценку от 1 до 6 (детракторы). Доля тех, кто поставил оценку 7 или 8 (нейтралы) в расчетах не учитывается. Измеряется по клиентам-новичкам
3	RR	Retention Rate	Индекс удержания. Рассчитывается как доля клиентов, которые продолжают пользоваться услугами компании.
4	CR	Churn Rate	Индекс оттока. Рассчитывается как доля клиентов, которые ранее пользовались услугами компании, но в текущем периоде перестали это делать.
5	LTV	Lifetime Value	Показатель «пожизненной» ценности клиента. Рассчитывается как сумма денег, которую клиент приносит компании, совершая покупки.

Таблица 1. Основные метрики клиентского опыта компании ВкусВилл

Источник: разработано авторами на основании интервью с работниками группы сервисного дизайна компании ВкусВилл



Рисунок 1. Ценности компании ВкусВилл, корпоративная презентация

Источник: предоставлено компанией ВкусВилл