

«Негативный уклон» в поведении потребителей

Олег Зельдин

Алекс Берг

О чем пойдет речь?

Что такое «негативный уклон»?

Ключевые следствия из негативного уклона для клиентского сервиса

Измерение клиентского опыта – как учитывать негативный уклон?

Усиление негативного уклона в «момент истины». Использование при измерениях

Требования к процессу обработки жалоб

Пример методики поиска связи между удовлетворенностью клиентов и повторными обращениями

Что такое
«негативный уклон»?

Главные стратегические ориентиры КЦ (Сервис)

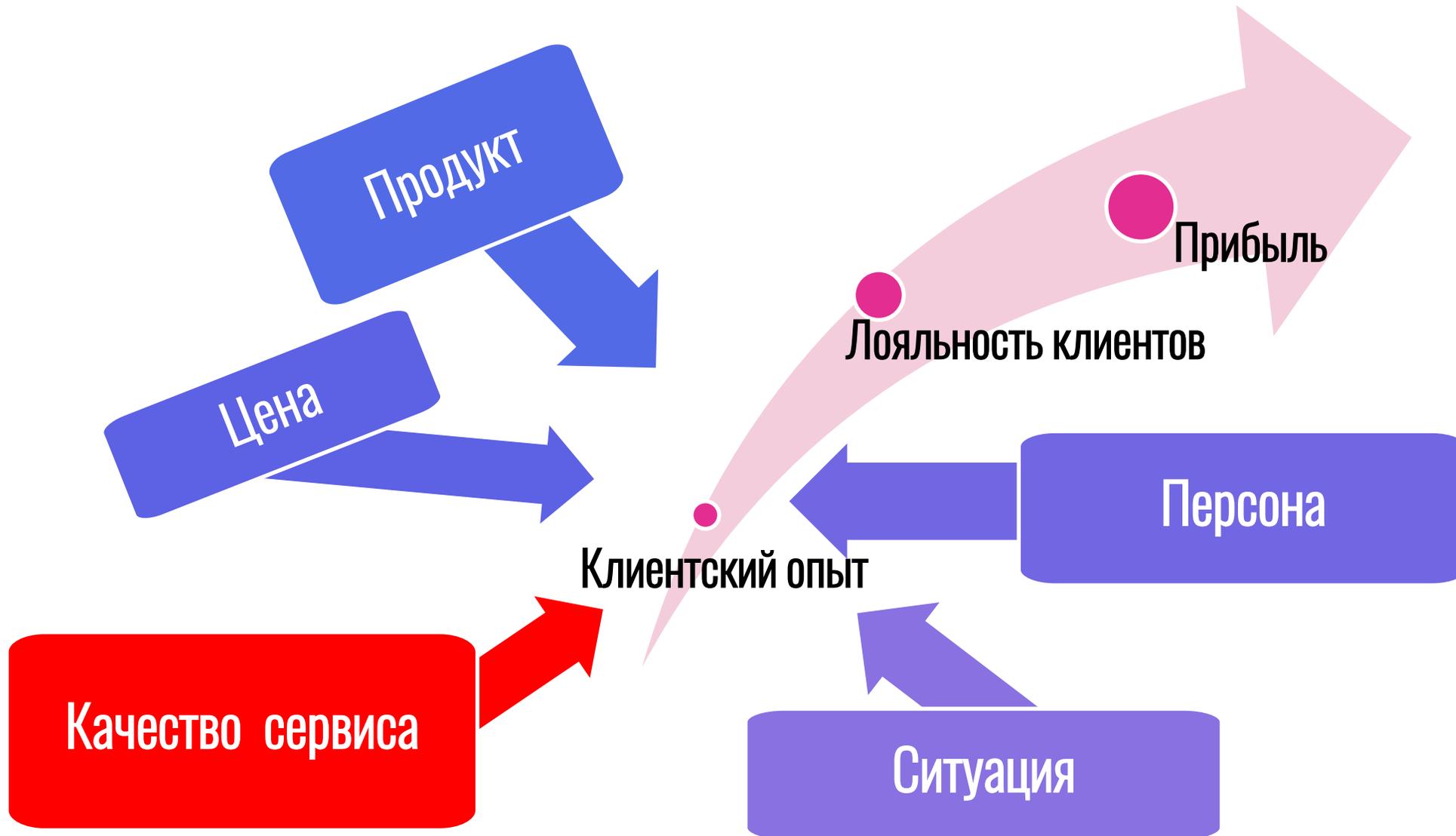


**ХОРОШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ**

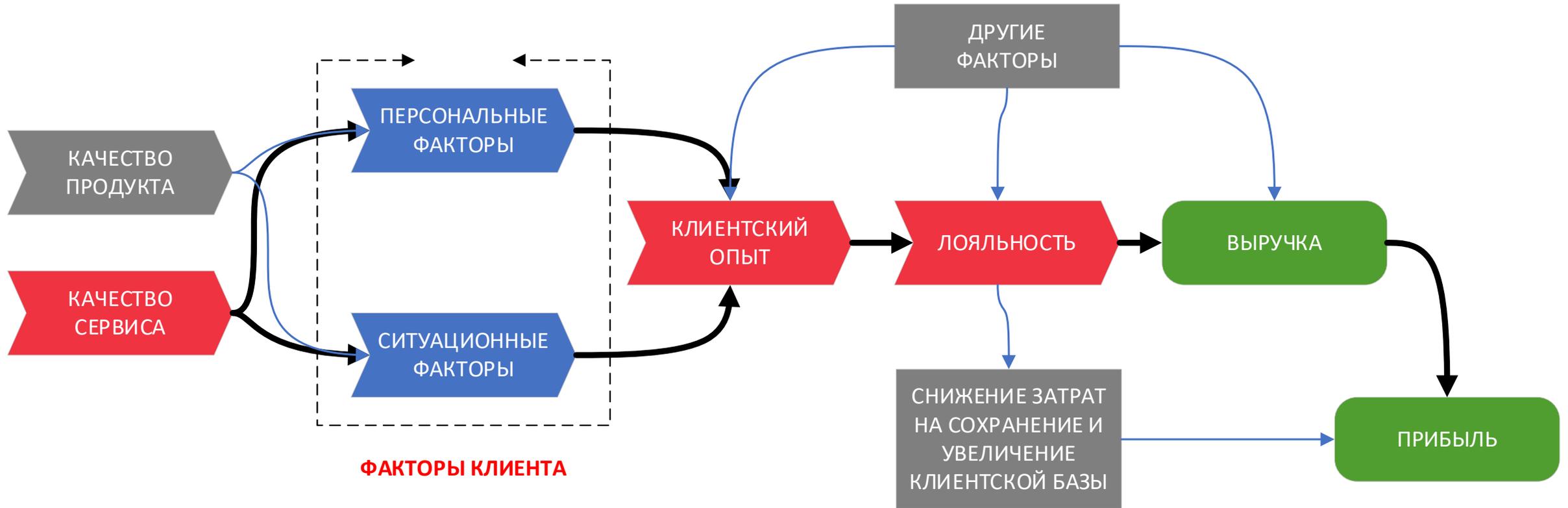


ОПТИМАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Что влияет на клиентский опыт и причем здесь КЦ?



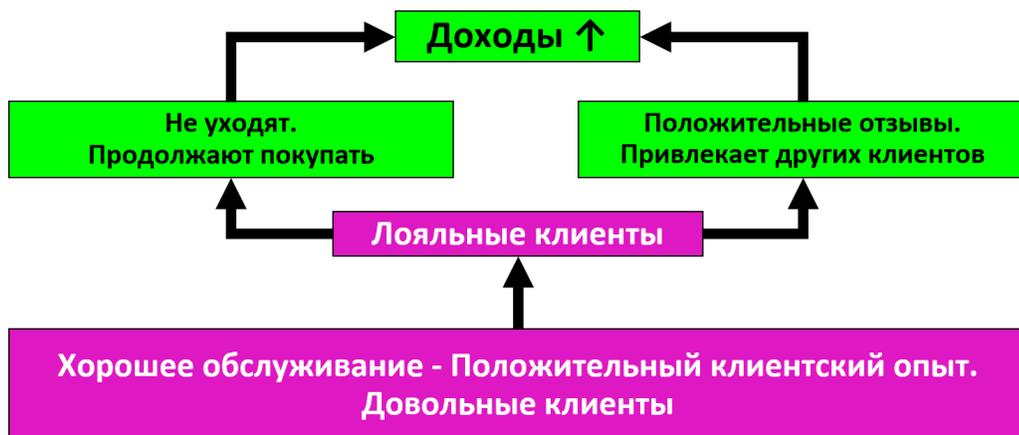
Качество сервиса – клиентский опыт – лояльность - прибыль



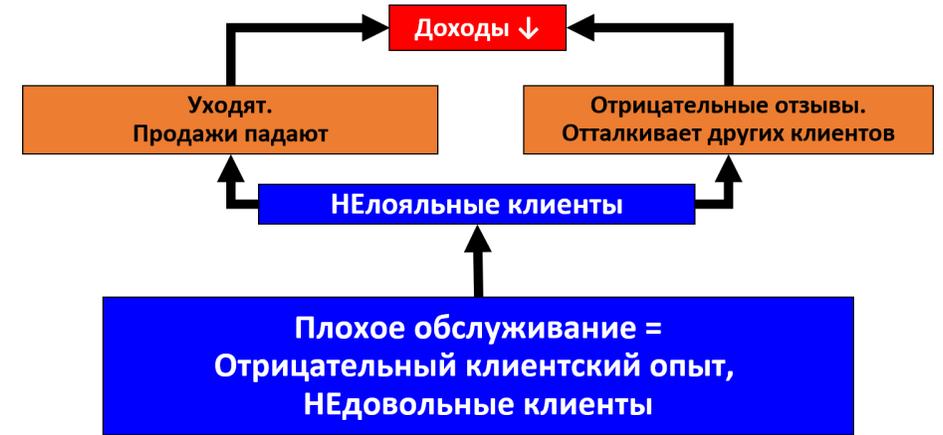
Воздействие клиентского опыта на потребительское поведение людей: «Негативный уклон»

- Влияние высокой степени **удовлетворенности** и высокой степени **недовольства** клиентов на их лояльность **не является одинаковым**. Негативный опыт часто имеет более сильное и длительное воздействие на поведение клиента, чем позитивный опыт. Это явление известно как "негативный уклон«
- Важно отметить, что удовлетворенные клиенты часто воспринимают хороший сервис как ожидаемый и не всегда активно выражают свою лояльность, тогда как недовольные клиенты более мотивированы действовать негативно по отношению к бренду

Воздействие клиентского опыта на потребительское поведение людей: «Негативный уклон»



Эта связь существует, но зависимость не всегда ярко выражена



Эта связь выражена гораздо сильнее!!!

О негативном уклоне известно достаточно давно

1. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). "Bad is stronger than good." *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. ([ССЫЛКА](#))
2. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis." *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346. ([ССЫЛКА](#))
3. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111. ([ССЫЛКА](#))
4. Anderson, E. W. (1998). "Customer Satisfaction and Word of Mouth." *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. ([ССЫЛКА](#))
5. Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2003). "What is the true value of a lost customer?" *Journal of Service Research*, 5(3), 196–208. ([ССЫЛКА](#))

** Некоторые статьи только в платном доступе*

Что изменилось с негативным уклоном после 2020 года?

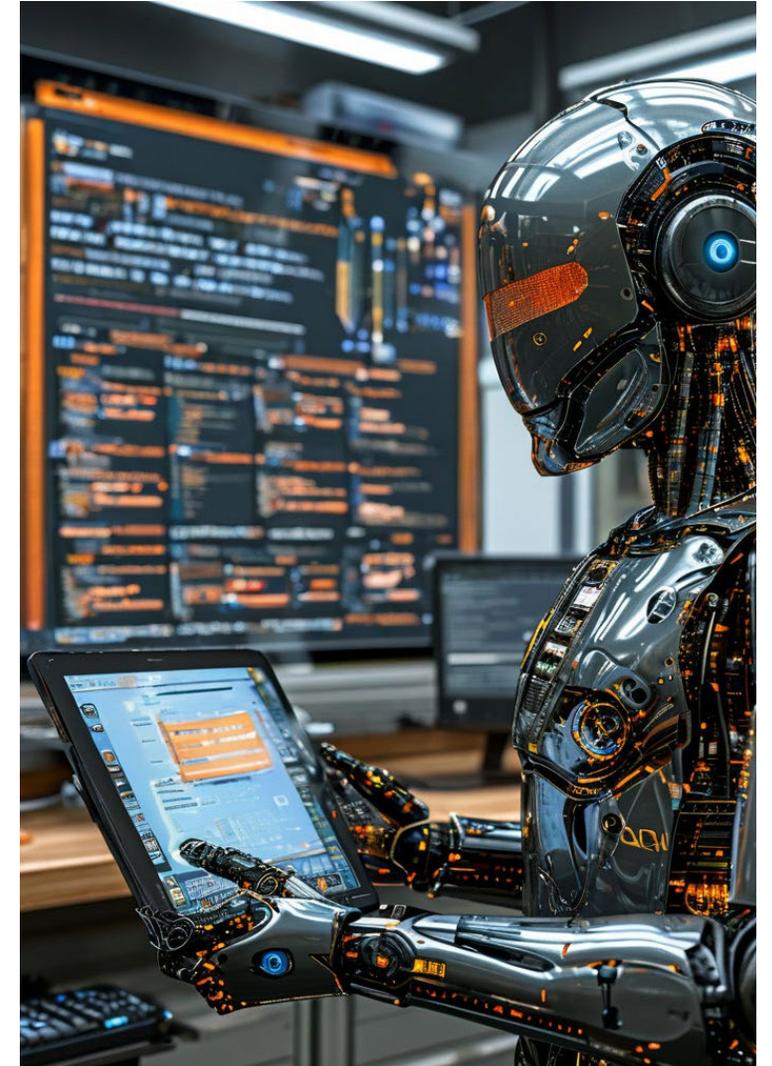
После 2020 года были проведены исследования, подтверждающие, что негативный опыт клиентов оказывает более сильное влияние на их лояльность, чем позитивный опыт. Вот некоторые направления и выводы этих исследований:

- **Усиление негативного эффекта через социальные медиа:** Современные исследования показывают, что негативные отзывы и опыт клиентов распространяются быстрее и шире через социальные медиа, усиливая их влияние на репутацию бренда и лояльность клиентов.
- **Эмоциональная интенсивность:** Исследования после 2020 года подчеркивают, что негативный опыт вызывает более сильные эмоциональные реакции, такие как гнев или разочарование, которые дольше остаются в памяти и сильнее влияют на будущие решения клиентов.
- **Асимметрия в восприятии:** Новые исследования подтверждают, что клиенты придают больший вес негативной информации при оценке бренда или услуги, что влияет на их лояльность и вероятность повторной покупки.
- **Влияние пандемии COVID-19:** Некоторые исследования фокусируются на том, как негативный опыт во время пандемии (например, проблемы с обслуживанием или безопасностью) усилил недовольство клиентов и снизил их лояльность.

**Ключевые следствия
негативного уклона для
клиентского сервиса**

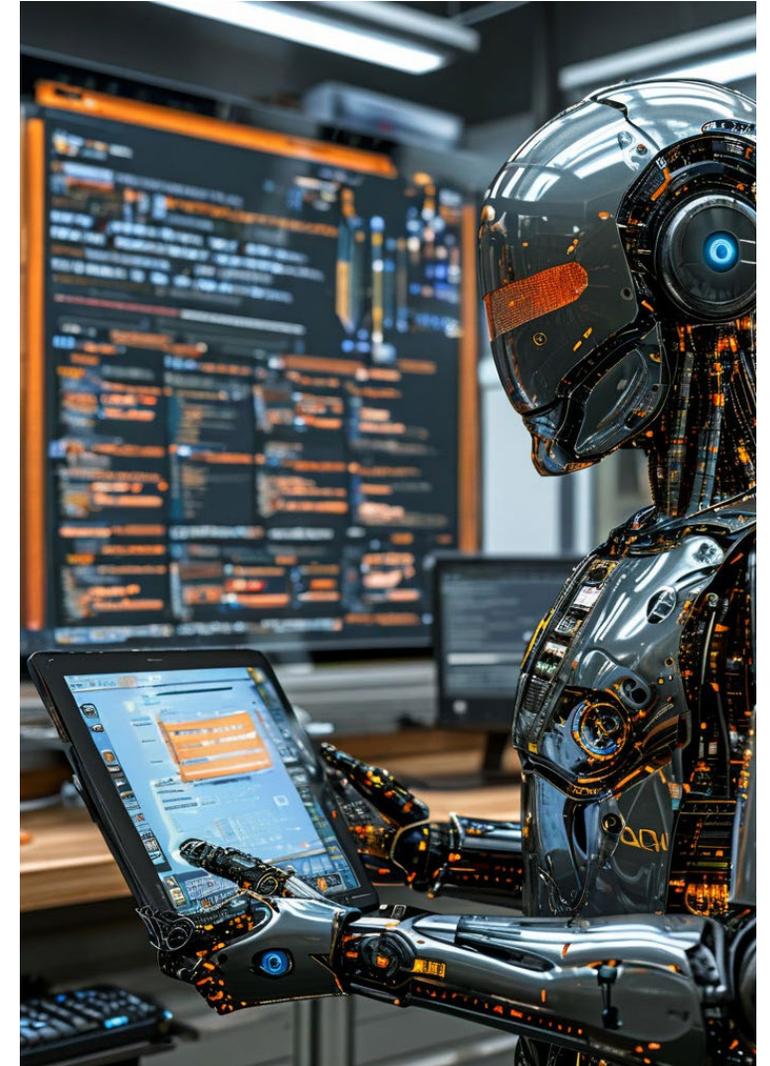
Следствия негативного уклона

- Еще исследования 1980-х для Coca-Cola (TARP) зафиксировали: потребители сообщают о плохом опыте ~10 знакомым, о хорошем – только ~
- В эпоху онлайн-отзывов и соцсетей это соотношение может достигать *4:1* в пользу негативных упоминаний
- Негативный клиентский опыт создает эффект снежного кома: текущее недовольство ведет к потерям действующих клиентов, а негативные отзывы – к трудностям в привлечении новых



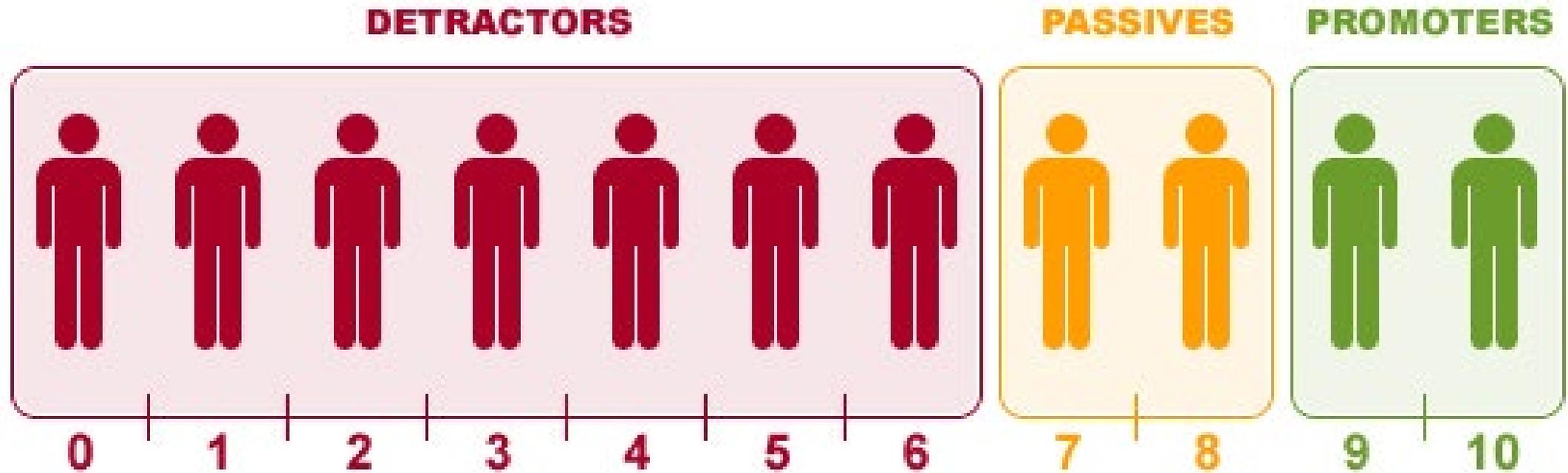
Следствия негативного уклона

- Цена одного недовольного клиента очень высока: по оценкам, один такой клиент в среднем расскажет 9–15 людям о проблеме, а ~13% самых недовольных – более 20 людям
- Требуется примерно 12 положительных эпизодов, чтобы перекрыть по впечатлению один неурегулированный негативный эпизод



**Измерение клиентского
опыта – как учитывать
негативный уклон?**

Net Promoter Score



$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$$

Вопрос залу:

Кто измеряет CSI, как среднее по оценкам, которые дали клиенты?

CSAT и CDSAT

• Удовлетворенность

- Мера того, насколько клиент доволен продуктом или обслуживанием
- Обычно измеряется с помощью опросов
- Обычно измеряется, как процентная доля респондентов, которые «Полностью удовлетворены» или «Удовлетворены»

• Недовольство

- Уровень недовольства продуктом или обслуживанием
- Обычно измеряется с помощью опросов и анализа жалоб
- Обычно измеряется, как процентная доля респондентов, которые «Очень недовольны»

5		TTB – Top Two Box
4		
3		
2		
1		BB – Bottom Box

Customer Efforts Score

Измеритель клиентского опыта на уровне Customer Service Journey

Customer Efforts Score (CES)

Показатель клиентских усилий на получение сервиса.

Разработка компании СЕВ – www.sebglobal.com (в настоящий момент компания куплена Gartner)

Customer Efforts Score. ver. 2.0. 2016

В какой степени Вы согласны со следующим утверждением:
«Мне было легко решить свой вопрос»

... где «свой вопрос» формулируется в соответствии с конкретизированными этапами взаимодействия, например:

... заказать товар

... получить услугу (конкретную)

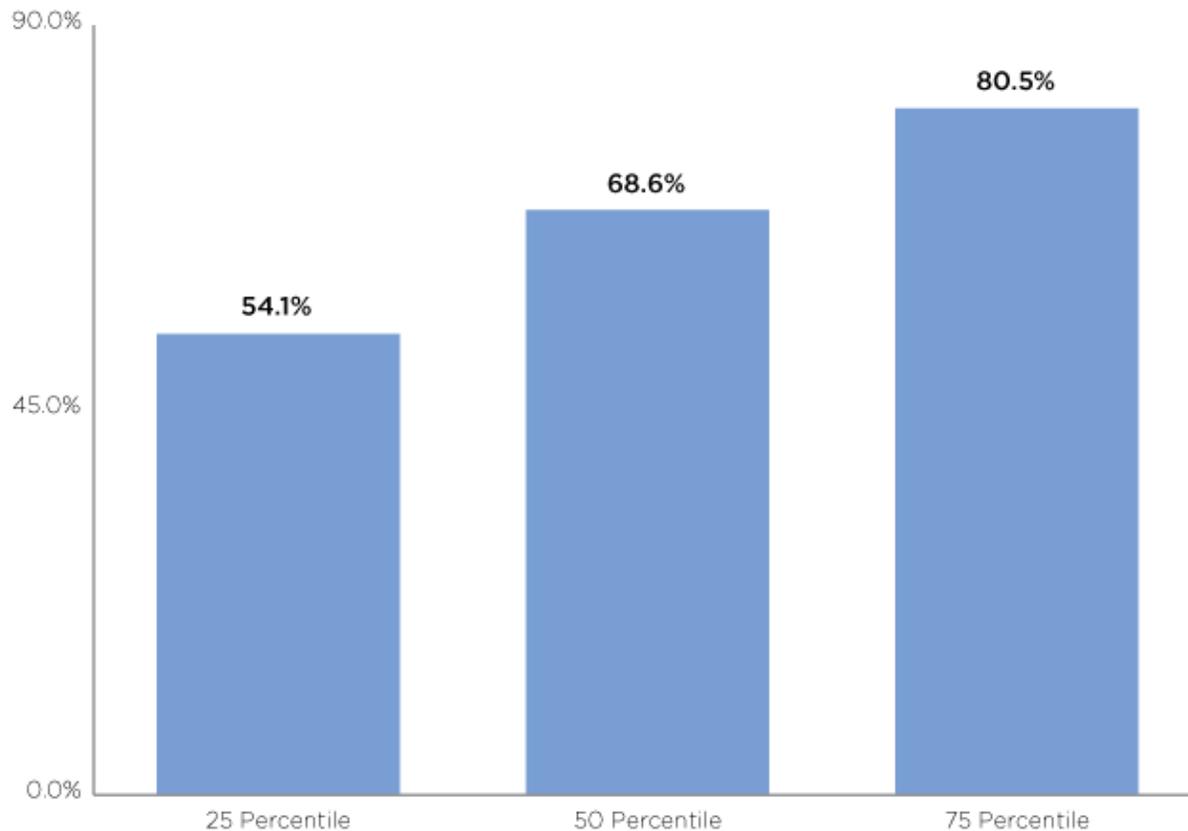
Шкала от 1 до 7

1. Абсолютно не согласен
2. Не согласен
3. Скорее не согласен
4. Затрудняюсь ответить
5. Скорее согласен
6. Согласен
7. Абсолютно согласен

$$CES = \frac{N_{5,6,7}}{N} * 100\%, \text{ где } N - \text{ кол } - \text{ во опрошенных}$$

CES 2.0 Benchmark

CES 2.0 BENCHMARKS: QUARTILES



n = 99 companies.
Source: Effortless Experience™ Dashboard.

Интерпретация:

- Если Ваш показатель CES > 80,5% - то Ваша оценка среди 25% лучших компаний
- Если $68,6\% < \text{CES} \leq 80,5\%$ - то вы среди лучшей половины компаний.
- Если Ваша оценка ниже 54,2% - то вы среди 25% самых худших компаний

Условия хорошего сервиса. СЕВ

«Решите мой запрос с минимумом усилий с моей стороны»

Ваш клиент

Ключевые драйверы количества усилий клиента на решение вопроса:

Повторные обращения

Переключение каналов

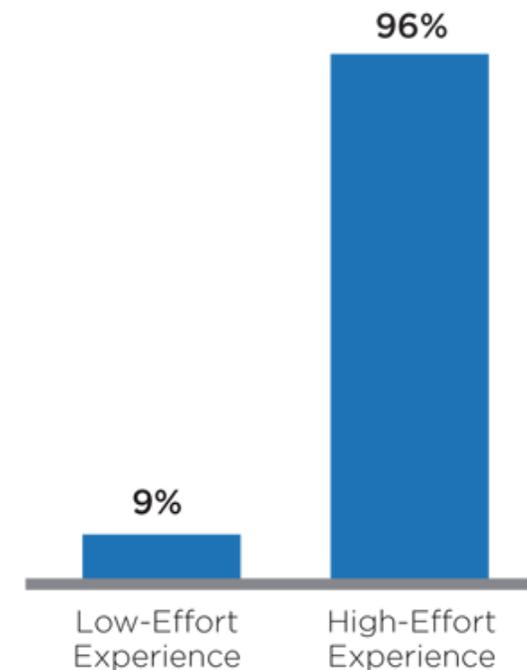
Повтор информации при переводе вызова

Неспособность сотрудников решать вопросы

Сложные процедуры решения вопроса

Трудно/невозможно дозвониться

Disloyalty of Customers Reporting High Versus Low Effort

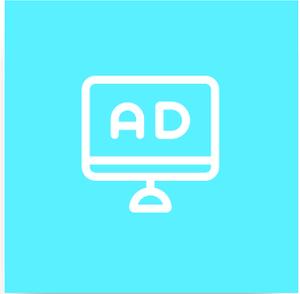


n = 54,166 customers.

Source: Customer Contact Council Customer Loyalty Survey.

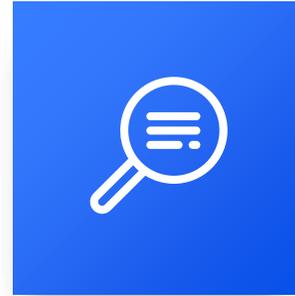
**Усиление негативного уклона в
«МОМЕНТ ИСТИНЫ».
Использование при
измерениях**

Обзор



Аннотация

Статья о том, что есть моменты, когда для клиента существует «момент истины» в клиентском сервисе



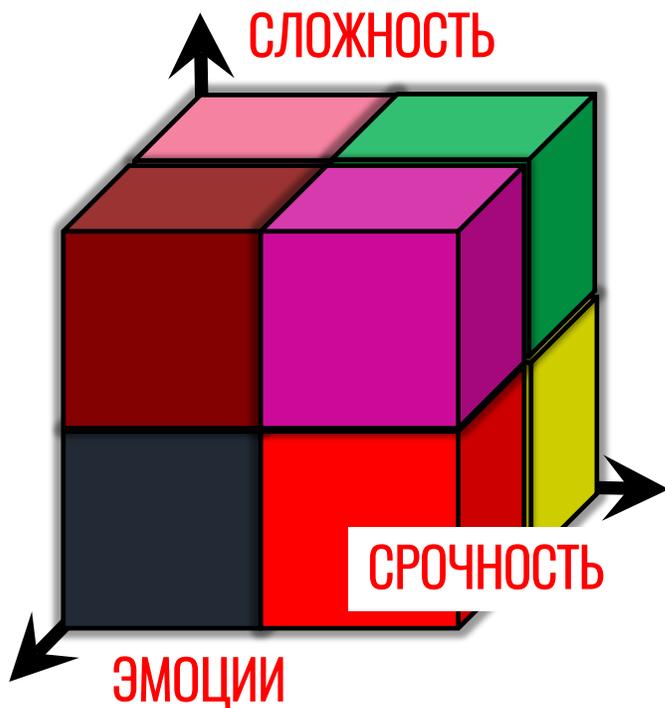
Источник

Название статьи и дата публикации

- The 'moment of truth' in customer service .
2016

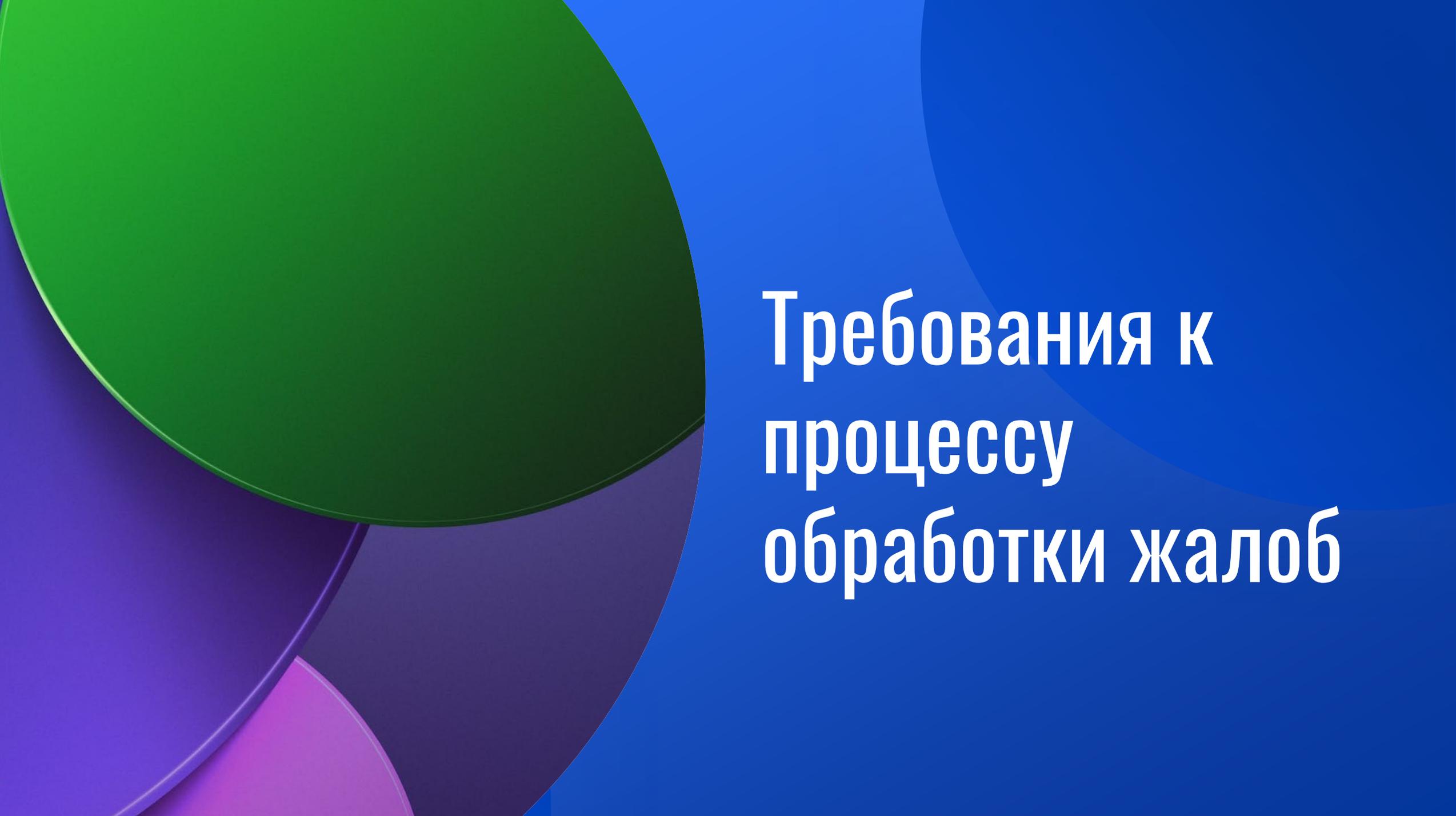
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-moment-of-truth-in-customer-service>

КУБ: Срочность-Эмоции-Сложность. (ContactVabel ©)



Сложность	Эмоции	Срочность	Пример
НИЗ	НИЗ	НИЗ	Передача показаний счетчика
НИЗ	НИЗ	ВЫС	Пополнение счета мобильного
НИЗ	ВЫС	НИЗ	Раннее бронирование отеля для отпуска
НИЗ	ВЫС	ВЫС	Смена времени доставки важного заказа
ВЫС	НИЗ	НИЗ	Программирование пульта ТВ
ВЫС	НИЗ	ВЫС	Заполнение налоговой декларации
ВЫС	ВЫС	НИЗ	Разборки по некорректно выставленному счету
ВЫС	ВЫС	ВЫС	Действия при страховом случае

<https://www.contactbabel.com/research/>



Требования к процессу обработки жалоб

Дерево компонентов. Обработка и анализ жалоб



Политика в области управления жалобами. Ключевые драйверы лучших практик

КЦ определяет и документирует:

- Степень вовлеченности и зоны ответственности КЦ в процессе обработки жалоб
- Собственные цели и задачи, связанные с управлением жалобами в рамках установленной зоны ответственности
- Структуру и перечень заинтересованных сторон и ответственных лиц, вовлеченных в процесс обработки жалоб
- КЦ и Заказчик определяют какие обращения будут идентифицированы как жалобы и при каких условиях запускается процесс их обработки
- При обращении клиентов в КЦ по любому вопросу, связанному с обработкой жалоб (подача жалобы, уточнение статуса, получение ответа и т.п.) по любому каналу доступа никакой дополнительной оплаты не взимается
- КЦ предпринимает все возможные действия для того, чтобы минимизировать усилия клиентов, связанные с процессами взаимодействия по жалобам.



Порядок работы с жалобами. Ключевые драйверы лучших практик

КЦ имеет документально оформленный порядок работы с жалобами со стороны клиента, где объясняются как минимум, следующие аспекты:

- Сведения о форме и каналах подачи жалоб
- Сведения о сроках рассмотрения жалоб
- Способы получения клиентом информации о текущем статусе жалобы
- Возможные варианты решений по жалобе
- Сведения о том, куда и каким образом можно обратиться с претензиями и апелляцией в тех случаях, когда клиенты не удовлетворены результатами работы с ранее поданной претензией (например, результатами или сроками рассмотрения жалобы)



Прием и первоначальная оценка жалоб. Ключевые драйверы лучших практик

- КЦ определяет и документирует процедуры приема жалоб в его зоне ответственности для каждого канала доступа.
- Все сотрудники КЦ осведомлены о порядке приема жалоб
- Сотрудники КЦ, занимающиеся приемом жалоб проходят специальную подготовку по приему и фиксации жалобы. Подготовка включает как минимум обучение навыкам общения с клиентами при приеме жалоб и навыкам работы с конфликтными клиентами
- Процедуры приема жалобы предусматривают регистрацию жалобы вместе с дополнительной информацией, позволяющей провести расследование, установить причину и обеспечить возможность отслеживания жалобы. Каждой жалобе присвоен уникальный идентификационный код
- Как минимум, регистрируется следующая информация:
 - Дата и время получения жалобы
 - Описание сути жалобы и обстоятельств приведших к ее возникновению
 - Требуемое клиентом решение по жалобе (при его наличии)



Прием и первоначальная оценка жалоб. Ключевые драйверы лучших практик

- КЦ обеспечивает возможность отслеживания статусов по ключам:
 - Идентификационный код жалобы
 - Дата контакта
 - Организация, от лица которой осуществлялось взаимодействие
 - Код контакта или код оператора (ID)
 - Цель/тип/контент контакта
- После получения каждой жалобы, находящейся в зоне ответственности КЦ проводится ее первоначальная оценка с целью определения дальнейших шагов (например, важность, сложность, возможные последствия), а также оценка необходимости и возможности проведения немедленных действий по рассмотрению жалобы
- По результатам оценки как минимум определяются дальнейшие действия:
 - Назначение ответственного за обработку жалобы или эскалация для последующей обработки
 - Принятие решения по жалобе



Рассмотрение жалоб в зоне ответственности КЦ. Ключевые драйверы лучших практик

- КЦ определяет и документирует процедуры рассмотрения жалоб, включив туда:
 - Целевые значения по срокам рассмотрения жалоб различных типов
 - Порядок (критерии) оценки обоснованности жалоб и их возможных последствий
 - Правила назначения сотрудников, обладающих наиболее подходящей квалификацией, для их обработки
 - Правила перенаправления жалоб, не входящих в компетенцию КЦ
- КЦ организует процесс рассмотрения жалоб и принятия решений таким образом, чтобы обеспечить решение жалоб в кратчайшие сроки
- КЦ идентифицирует причины зарегистрированных жалоб
- КЦ документирует результаты рассмотрения жалоб



Информирование клиентов. Прием жалоб

Ключевые драйверы лучших практик

- КЦ в обязательном порядке информирует Клиентов о приеме их жалоб в работу
- Установлены сроки такого информирования
- Информирование о приеме жалобы в работу не осуществляется в следующих случаях:
 - Если жалоба была получена лично
 - По жалобе принято решение до истечения установленного срока информирования
- При информировании клиенту сообщается идентификационная информация о жалобе (для последующих по ней обращений) и ожидаемый срок решения вопроса



Информирование клиентов. Рассмотрение жалоб

Ключевые драйверы лучших практик

- Процедуры предоставления информации документированы и предусматривают возможность сообщить Клиенту текущий статус рассмотрения жалобы
- Для жалоб, рассмотрение которых входит в зону ответственности КЦ предоставление информации производится, как минимум в следующих случаях:
 - По запросу Клиента
 - Через установленные регулярные интервалы времени, по крайней мере, во время первоначально установленного срока рассмотрения жалобы
 - При превышении первоначального и последующих установленных сроков рассмотрения жалобы
- Для жалоб, рассмотрение которых не входит в зону ответственности КЦ предоставление информации производится, как минимум по запросу Клиента



Информирование клиентов. Решение по жалобе

Ключевые драйверы лучших практик

- КЦ определяет и документирует процедуры информирования клиентов о результатах рассмотрения жалоб.
- По результатам рассмотрения жалобы КЦ предлагает Клиенту действия, направленные на исправление проблемы и/или предупреждение ее повторного появления в будущем. (Для жалоб, рассмотрение которых входит в зону ответственности КЦ)
- Если Клиент не доволен принятым решением по жалобе КЦ, рассмотрение которых входит в зону его ответственности :
 - Разъясняет Клиенту причины принятого решения
 - Предлагает альтернативные решения
 - При необходимости, запускает процесс дополнительного рассмотрения жалоб, обеспечив минимальный срок этого рассмотрения (с высоким приоритетом)



Анализ жалоб и корректирующие мероприятия. Жалобы в зоне ответственности КЦ. Ключевые драйверы лучших практик

- Документированные выводы о текущих тенденциях (систематический, периодически повторяемый и/или единичный характер жалоб и пр.) на основе ежемесячного анализа жалоб
- Детальный ежегодный анализ жалоб для поиска корневых причин жалоб и выработки решений по их устранению. Выводы документированы. Анализ включает как минимум:
 - Количественный дифференцированный анализ (например, по клиентским группам, продуктам, проблемам и времени обращения и пр.)
 - Приоритизация жалоб по различным критериям (например, важность, возможный ущерб, стоимость исправления и пр.)
- На основании анализа разрабатывается план мер, направленных на устранение причин возникновения жалоб и/или улучшение процесса обработки жалоб, обеспечен контроль его выполнения и оценку эффекта
- Обеспечивается информирование операторов, и других заинтересованных сотрудников КЦ о результатах анализа жалоб, планируемых и внедренных мер для повышения их компетентности и уровня обслуживания с учетом ожиданий Клиентов



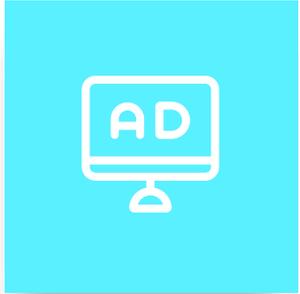
Анализ жалоб руководством КЦ. Жалобы в зоне ответственности КЦ. Ключевые драйверы лучших практик

Руководство КЦ на своем уровне проводит, как минимум, ежегодный анализ существующего процесса обработки жалоб. Анализуются следующие аспекты:

- Внешние факторы по отношению к жалобам: изменение в законодательстве и нормативной документации, работа конкурентов, технологические инновации
- Внутренние факторы по отношению к жалобам: изменения в политике и целях заказчика, изменения в оргструктуре, в доступных ресурсах, продуктах и услугах
- Общая эффективность процесса обработки жалоб за отчетный период, включая результаты исследований удовлетворенности клиентов, результатов операционного управления процессом обработки жалоб и т.д.
- Результаты внутренних и внешних аудитов
- Оценка эффективности корректирующих мероприятий по итогам анализа предыдущего отчетного периода

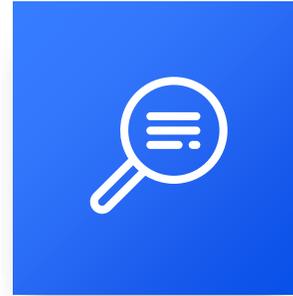
Пример методики поиска связи между удовлетворенностью клиентов и повторными обращениями

Обзор



Аннотация

В данной работе используется метод инструментальных переменных для оценки взаимосвязи между клиентским опытом и FCR в контактном центре авиакомпании LATAM



Источник

Название статьи и дата публикации

- Estimating causal effects of customer satisfaction on downstream metrics in a multi-queue contact center. **26.12.2024**

https://arxiv.org/html/2412.04860v1?utm_source=chatgpt.com

Ключевые фишки для поиска взаимосвязей

1. Измерения с учетом 20-минутного временного окна
2. Для оценки оператора используются оценки всех клиентов, кроме того, по которому измеряется повторное обращение

ТГ-канал: «Клиентский
сервис – искусство
служить людям»



Спасибо за внимание!