

какие продукты имеется аллергия. Собранные данные используются коллекторами, осуществляющими сбор заказа в торговом зале или на складе. Коллектор или менеджер по работе с клиентами должен в любой момент иметь возможность уточнить данные покупателя. Все это можно сделать без больших затрат: достаточно своевременно фиксировать пожелания клиентов во внутренней информационной системе и в удобном виде дать сотрудникам доступ к ней в любой момент времени в процессе обработки заказов. На основе полученных данных полезно периодически делать RFM-анализ покупательского поведения.

Отсутствие CRM-системы и стратегии работы с покупателем будет негативно влиять на бизнес. Покупатели оценят внимательное отношение к себе или сразу почувствуют отсутствие такого внимания.

Согласно многочисленным опросам покупателя продуктов питания в сети Интернет прежде всего интересует качество товара, сервиса и скорость доставки, а цена не является главным фактором, определяющим конечный выбор интернет-магазина. Практика показывает, что можно построить такие отношения с покупателями, когда последние не только узнают по голосу своего менеджера, но настолько удовлетворены его обслуживанием, что пишут благодарные отзывы в Интернете и даже передают менеджерам по работе с клиентами подарки с курьерами.



Оксана  
Думнова

*В период 2008-2012 руководитель  
интернет-маркетинга сети  
«Азбука Вкуса».*

В 2009 году «Азбука Вкуса» начала осваивать новый канал продаж, открыв Службу доставки, — сервис, позволяющий покупателям сделать заказ через интернет-витрину и получить его по своему адресу в оговоренное время.

Несмотря на то, что к этому моменту в Москве уже несколько лет работали разные интернет-магазины (и специальные отделы продуктовых сетей, и независимые игроки), их опыт был разобщен, а отраслевой российской экспертизы практически не существовало. Поэтому при проектировании сервиса «Азбука Вкуса» опиралась на международный опыт и собственные

гипотезы о поведении и интересах потенциальных покупателей. Отмечу, что только некоторые из этих гипотез подтвердились. Было принято решение запустить Службу доставки в соответствии с пониманием менеджмента компании о «хорошем интернет-магазине», и развивать проект в ходе интерактивной работы с покупателями. Но обо всем по порядку: организуя Службу доставки, мы предполагали, что целевой аудиторией этого сервиса станут люди, которые хорошо владеют навыками интернет-покупок. Однако, нам пришлось заняться обучением и воспитанием своих покупателей. Количество и тематика обращений в контакт-центр стало для нас неожиданностью: покупатели консультировались по вопросам регистрации и особенностям оформления заказа; выясняли качество и сроки годности продуктов; пытались изменить состав отправленного заказа («... почему уже ничего нельзя добавить, ведь еще 2 часа до доставки?») и адрес доставки («... я задерживаюсь в офисе — привезите сюда...»); волновались, что автоматическое подтверждение заказа не гарантирует его доставку, а водитель не успеет приехать к оговоренному времени и т.д. и т.п.

Анализ обратной связи с нашими покупателями показал, что некоторые моменты, которые казались очевидными и естественными, требуют более детального описания. В результате: 1) изменен интерфейс веб-сайта, многие операции стали сопровождаться подсказками, 2) количество коммуникации по логистике заказа увеличено: уведомление о приеме — по электронной почте, изменение статуса — в «Личном кабинете» на сайте, состав — по SMS или по телефону, 3) расширены каналы информационной поддержки покупателей, 4) часть бизнес-процессов автоматизирована.

Отмечу, что со временем поток таких запросов уменьшился, но не исчез — все новые пользователи осваивают вместе со Службой доставки правила покупок в онлайн.

Для удобства масштабирования бизнеса процессы Службы доставки спланированы таким образом, чтобы нормой для покупателя являлся один персональный контакт с сотрудниками сервиса — в момент приема заказа. Значительная часть процедур и действий были стандартизированы с этой целью. Однако эта схема не выдержала проверку эксплуатацией — только

реальная работа проекта продемонстрировала фактические масштабы и количество ситуаций, которые потенциально могут привести к возникновению конфликтов с покупателями. На практике обоснованные претензии покупателей относятся к составу заказа, качеству товаров и доставке. Все игроки продовольственного рынка сталкиваются с недопоставками, пересортицей, скрытым браком, непредсказуемостью дорожной ситуации и другим. Однако, например, отсутствие товара на полке в магазине не приводит к претензиям, ведь покупатель может в этот момент выбрать что-то другое сам, но в онлайн заказе — это тема для долгого обсуждения и почва для конфликтной ситуации.

Теперь с уверенностью можно сказать, что грамотное решение конфликтных ситуаций позволяет сохранить лояльность покупателей, а четкие алгоритмы решения вопросов и коммуникации работают на пользу обеим сторонам. В результате анализа отзывов покупателей о работе Службы доставки были скорректированы многие операции: с учетом стабильности поставок изменена ассортиментная матрица, на сайте внедрена система прогнозирования доступности товаров в соответствии с графиками их поставок, для проблемных категорий и товаров сформулированы правила замен, количество доступных доставок стало варьироваться в соответствии с дорожной ситуацией. Но даже через три года работы «уникальные, потенциально конфликтные ситуации» все еще встречаются.

На этапе планирования и в ходе первых месяцев работы нас очень волновали вопросы: каким должен быть ассортимент для покупателей онлайн, будут ли корзины покупателей магазина и Службы доставки отличаться, как отразится появление нового канала на продажах сети. Ответы мы получили в базах данных программ лояльности: значительная часть клиентов Службы доставки уже имели карту «Азбуки Вкуса», а остальным мы вскоре ее выдали. Единая история покупок каждого держателя карты хранится в CRM системе сети. Анализ покупательского поведения тех держателей карт, которые осуществляли покупки в Службе доставки, позволил нам сделать следующие выводы:

1) полностью переключилась на покупки в онлайн незначительная часть покупателей;

2) некоторые покупатели, сделав несколько пробных заказов в Службе доставки, теперь обращаются к ней эпизодически (один-два раза в месяц) — например, при организации больших праздников или закупок специфичных товаров;

3) большая часть покупателей использует оба канала — они экспериментируют с составом корзины по каналам, пытаясь найти для себя наилучший баланс;

4) состав корзины онлайн и оффлайн отличаются незначительно — с доставкой покупатели заказывают привычные товары большего объема и формируют более сбалансированную по категориям корзину (за счет непродовольственных товаров);

5) в результате суммарное увеличение корзины продемонстрировали все группы покупателей — и за счет включения новых товаров, и за счет увеличения частоты.

На основании этих данных начался процесс формирования актуального для онлайн канала ассортимента, а некоторые товары стали эксклюзивно продаваться только в Службе доставки, например, большие упаковки кормов для животных...

Выстраивая взаимоотношения со своими клиентами, Служба доставки «Азбуки Вкуса» прошла несколько этапов: возбуждение интереса — стимулирование пробной покупки — повторная покупка — управление покупательской корзиной. Грамотное и последовательное управление каждым этапом позволило сформировать ядро лояльных покупателей. Однако надо отметить, что и покупатели занимают очень активную позицию — они комментируют, поощряют и прощают действия компании, оставаясь с ней долго, но при условии, что менеджмент их слышит и изменяется. Поэтому на вопрос «Кто кем управляет — продавец покупателем или наоборот?» Я бы ответила — это двустороннее движение.