

Клиентский опыт от А до Я.

Открытый справочник

Основные понятия	1
Человекоцентричность (human-centricity) —	1
Клиентский опыт —	1
Клиент и границы клиентского опыта	1
Человекоцентричное проектирование (HCD)	2
Метрики —	3
Омниканальность —	3
Методологии	5
Дизайн-мышление	5
Продуктовый подход	5
Дизайн-спринт	6
Сервис-дизайн —	7
Jobs to be done	8
Лин Стартап (Lean Startup) —	10
Исследования клиентского опыта	10
Качественные	10
Наблюдение и этнография —	10
Глубинное интервью —	11
Мокасины —	12
Тестирование гипотез и прототипов	13
Сравнительные исследования качества услуг	14
Конкурентный анализ	14
Вторичные исследования	14
Количественные	15
Канвасы и инструменты	15
Экстремальные пользователи (англ. extreme users) —	15
Карта пути пользователя (Customer Journey Map, CJM) —	16
Карта пути сотрудника (Employee Journey Map, EJM) —	17
Канвас ценностного предложения (Value Proposition Canvas) —	19
Пирамида сервиса —	20
Цикл обратной связи —	21
Метрики	22
Управление клиентским опытом	26
Отраслевой опыт	30
Банки	30
Кафе и рестораны	31
Ритейл	32
Отели	35
Клиентоцентричность в государственном управлении	36
Тренды CX до 2030	38
Ритейл	38
Банкинг	39
Телеком	40
Питание и диета	41
Здоровье	42
Образование	43
Урбанистика	44
Программное обеспечение	45

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Человекоцентричность (human-centricity) —

подход к проектированию и управлению, который фокусируется на людях и их потребностях.

Человекоцентричность обращается не только к рациональным факторам поведения, но и к иррациональным: эмоциям, влиянию контекста, ошибкам мышления и восприятия.

Человекоцентричность не ограничивается отношениями «компания — клиент», она распространяется и на отношения с сотрудниками и партнерами.

Клиентский опыт —

результат взаимодействия между компанией и клиентом во всех точках контакта, совокупность впечатлений на протяжении всей истории отношений с брендом.

Стратегия бизнеса, объединяющая опыт клиентов (CX), сотрудников (EX), мультиопыт (MX) и пользовательский опыт (UX) называется Total Experience

Опыт сотрудника (EX) — суммарное впечатление от любого соприкосновения с работодателем (от отклика на вакансию до увольнения).

Пользовательский опыт (UX) — набор эмоций, которые возникают от взаимодействия с интерфейсами продукта.

Мультиопыт (MX) — бесшовное сочетание приложений, технологий и всех цифровых точек соприкосновения.

Клиент и границы клиентского опыта

Границы клиентского опыта могут быть различными в зависимости от контекста. Однако для удобства управления изменениями полезно их обозначить:

1. **Качество продукта или услуги.** Мы рассматриваем клиентский опыт в разрезе качества предоставляемого продукта или услуги. Если продукт или услуга не

соответствуют ожиданиям клиента, он получает негативный опыт, если соответствует и превосходит — позитивный.

2. Уровень обслуживания. Клиентский опыт зависит от уровня обслуживания, предоставляемого компанией. Если клиент не получает достаточной поддержки или внимания со стороны сотрудников, он может испытывать разочарование и недоверие.

3. Время ожидания. Длительное время ожидания, размытые обещания, не соответствие заявленных сроков предоставления продукта или услуги реальным может вызвать негативные эмоции. Ускорение тоже не всегда формирует хороший клиентский опыт. По части времени, лучше всего соответствовать сформированным ожиданиям.

4. Цена. Если клиент сочтёт, что он переплачивает за предоставляемые ему функции или качество, его опыт тоже может быть негативным.

5. Коммуникация. Качество коммуникаций между клиентом и компанией вносит значимый вклад в клиентский опыт. Если информация неясная или неполная, это может привести к недопониманию и негативному опыту.

В целом, границы клиентского опыта определяются ожиданиями и потребностями клиента, а также способностью компании удовлетворить эти потребности.

Также полезно помнить о том, что клиент и пользователь — это разные сущности, которые могут не пересекаться в одном человеке. Клиент платит за разработку и/или покупку продукта, а пользователь непосредственно его использует. Если один бизнес заказывает у другого разработку продукта или услуги, первый выступает в роли клиента и его клиенты уже становятся пользователями. Также пользователь может не быть клиентом, или станет клиентом через некоторое время, если он по каким-то причинам пользуется продуктом или услугой бесплатно, в рамках акции, триала или демо-версии.

Человекоцентричное проектирование (HCD)

Человекоцентричное проектирование (Human Centered Design, HCD) — это концептуальный подход и методология разработки продуктов, услуг и систем с учетом потребностей и предпочтений пользователей.

Человекоцентричность ставит в центр внимания конечного пользователя. Раньше принято было разрабатывать продукты и услуги, исходя из технических возможностей или бизнес-потребностей. Однако с появлением человекоцентричного подхода стало понятно, что для разработки и вывода на

рынок устойчивого продукта или сервиса, необходимо не просто фрагментированно учитывать потребности и предпочтения пользователей, а выстраивать ресурсы и отношения вокруг клиентского опыта.

Человекоцентричный подход к проектированию помогает эффективнее решать возникающие проблемы, так как он основан на глубоком понимании пользователей и их жизненного контекста при использования продукта или услуги. Это позволяет создавать более интуитивные и удобные для использования продукты и сервисы, а также повышает уровень удовлетворенности пользователей от их использования, повышает качество жизни.

Человекоцентричное проектирование учитывает социальные, культурные и этические факторы, что позволяет создавать продукты и услуги, которые соответствуют разнообразным потребностям и ожиданиям пользователей.

Человекоцентричный подход остается важным, поскольку удовлетворение потребностей и ожиданий пользователей — ключевой фактор успеха продукта или услуги. Однако возможно, что будут разработаны новые методы, которые более эффективно интегрируют человеческие потребности с техническими и бизнес-аспектами проектирования.

Метрики —

показатели качества обслуживания клиентов. Измеряют, насколько удобно, приятно и полезно клиентам пользоваться сервисом/продуктом.

Количественные показатели CX позволяют отслеживать настроения клиентов, чтобы вы могли определить области для улучшения, отследить тренды.

С конкретными формулами и показателями можно ознакомиться в разделе [“Метрики”](#).

Омниканальность —

интеграция каналов коммуникации в единую систему для бесшовного взаимодействия с пользователем.

Коммуникация с брендом остается одинаковой, независимо от того, когда, где (в цифровом или физическом пространстве) или с какого устройства пользователь взаимодействует с системой.

4 принципа омниканальности

1. Единообразие

Продукт выглядит и функционирует одинаково, где бы вы с ним не столкнулись. Одинаковые элементы дизайна и коммуникации на всех поверхностях. Если вы используете зеленые кнопки с тенью, пусть они будут такими везде: сайт, приложение, реклама

2. Непрерывность

Пользователь меняет канал или устройство, но получает непрерывный опыт без сбоев. Например, если пользователь музыкального сервиса слушал трек в приложении на телефоне, а затем открыл веб-версию на компьютере – у него есть возможность продолжить слушать песню с того же момента, на котором он остановился

3. Информационное единство

Этот принцип гарантирует, что одни и те же данные остаются доступными и актуальными, когда пользователь перемещаются между каналами. Например, в приложении клиент видит накопленные баллы и когда приходит в магазин, кассир сообщает ему ту же информацию. Или если покупатель видит на сайте товар со скидкой, эта же скидка должна действовать и в физическом магазине

4. Контекстная оптимизация

Во-первых, не забывайте адаптировать сервис под разные устройства. До сих пор встречаются сайты, которые отлично выглядят на компьютере, но все плывет в мобильной версии. А во-вторых, конкретные функции должны быть доступны на тех устройствах, где есть соответствующие технические возможности. Например, интерактивные телефонные номера (click-to-call) актуальны только для мобильных устройств

Методологии

Дизайн-мышление

Дизайн-мышление (Design Thinking) – процесс организованной творческой деятельности, состоящий из несколько этапов, который лежит в основе многих

методологий. Он предлагает систематический и эмпатический подход к исследованию и пониманию потребностей пользователей, выявлению проблем и созданию решений через циклы прототипирования и тестирования.

Основные принципы дизайн-мышления:

- Фокусировка на пользователях: акцент делается на понимании и учете пользовательских потребностей и предпочтений, исследуется контекст.
- Итеративность: процесс разработки основан на повторяющихся циклах итераций.
- Мультидисциплинарность: в процессе разработки участвуют представители различных дисциплин и экспертов, чтобы получить разнообразные точки зрения и идеи.
- Коллаборация и командная работа: активное взаимодействие и сотрудничество между участниками процесса, что помогает генерировать нетривиальные идеи и повышает инновационный потенциал работы.
- Экспериментирование: использование прототипирования и тестирования идей в реальных условиях для получения обратной связи и улучшения решений.

Дизайн-мышление можно применять в различных областях: от разработки продуктов и услуг до создания стратегий бизнеса и решения социальных проблем.

Продуктовый подход

Продуктовый подход — локализованное название стратегии управления, при которой основное внимание уделяется разработке и совершенствованию продукта или услуги, чтобы удовлетворить потребности и превзойти ожидания клиента.

Для большей ясности, мы предпочитаем использовать для такой стратегии пришедшее из разработки ПО название **Product Led Growth (PLG) — пост, обеспечиваемый продуктом**. Это стратегия роста компании, при которой основной фокус внимания остаётся на продукте и его ценности для клиентов. Не полагаясь полностью на традиционные методы маркетинга и продаж, PLG использует сам продукт как главный механизм привлечения и удержания клиентов.

В рамках стратегии PLG компании стремятся создать продукты, которые легко доступны, понятны для клиентов и обеспечивают превосходный пользовательский опыт. PLG утилизирует «вирусный» эффект, когда пользователи становятся адвокатами продукта, рекомендуют его своему кругу общения, органически наращивая клиентскую базу.

PLG становится все более популярным подходом для компаний в различных отраслях, особенно в сфере программного обеспечения и SaaS. Он помогает компаниям создать прочную базу лояльных клиентов и достичь высоких показателей роста при снижении затрат на маркетинг и продажи.

Стратегия PLG ориентирована на клиента, рассматривает весь жизненный цикл продукта от идеи до поддержки, управляет рисками на всех этапах разработки и поощряет работу в кросс-функциональных командах, объединённых общей целью — создать качественный, устойчивый продукт, улучшающий жизнь пользователя.

Дизайн-спринт

Дизайн-спринт — это разработанная на основе дизайн-мышления методика поиска решения бизнес-задач через проектирование, прототипирование и тестирование идей с клиентами — упакованный в пятидневный интенсивный забег цикл дизайн-мышления.

Структурированный пятидневный процесс:

0. Готовим сцену

Вам понадобится правильная задача и правильная команда, а также время и пространство для проведения спринта.

1. Понедельник (изучаем проблему)

Утром понедельника вы начнете с конца и договариваетесь о долгосрочной цели. Далее вы декомпозируете задачи. После обеда проведите экспертные интервью. И в конце дня выберете цель: амбициозную, но выполнимую задачу, которую вы сможете решить за одну неделю.

2. Вторник (делаем наброски)

После дня целеполагания, во вторник можно сосредоточиться на решениях.

День начинается с вдохновения: изучаем тренды, смотрим на существующие решения, формируем насмотренность, можно собирать мудборд или делать зарисовки понравившихся идей в виде скетчей. Во второй половине дня каждый участник команды делает наброски идей в виде эскизов. Это часть методологии ставит всех участников команды в одинаковые, не очень удобные условия, чтобы стимулировать креативность. Художественная ценность эскизов не так важна как их содержание и критическое мышление автора.

Также в во вторник рекомендуется приступить к планированию пятничного тестирования клиентов. Нужно составить профиль клиентов, чью задачу мы решаем (или взять готовый) и заняться их рекрутингом.

3. Среда (собираем раскадровку)

Утром в среду у вас и вашей команды будет стопка решений, основанных на ваших набросках, сделанных во вторник. Это здорово, но нельзя взять их все в работу. В первой половине дня нужно оценить каждое предложенное решение определить, какие из них имеют наибольшие шансы на достижение вашей долгосрочной цели. Затем, во второй половине дня, из лучших эскизов нужно составить раскадровку: пошаговый план вашего прототипа.

4. Четверг (подготовка прототипа)

В среду вы с командой создали раскадровку. В четверг пора превратить эту раскадровку в прототип. Всё, что нужно протестировать с клиентами — достоверный фасад вашего продукта или услуги. Только видимая для клиентов часть. Поэтому вы сможете закончить свой прототип всего за один день.

Также в четверг нужно убедиться, что все готово к пятничному тесту.

5. Пятница (тесты)

После недели напряжённой командной работы наступает время проверить прототипы с реальными пользователями. Рекомендуется показывать каждый прототип не менее чем пяти пользователям и успеть уложиться в один день.

Проводите каждое тестирование в пять шагов:

- дружеское приветствие;
- светская беседа, перетекающая в наводящие вопросы;
- знакомство с прототипом;
- исследование, оценка прототипа, тестовые задания. Поощряйте клиента размышлять вслух;
- подведение итогов знакомства с прототипом.

Рекомендуется показывать каждый прототип не менее чем пяти пользователям и успеть уложиться в один день. Ведите заметки на доске. В конце дня прочитайте свои заметки и зафиксируйте закономерности. Составьте список всех закономерностей, которые заметили люди и оцените их как положительные, отрицательные и нейтральные.

Подведите итоги спринта. Просмотрите свою долгосрочную цель и поставленные вопросы, с которых вы начинали. Сравните с результатами тестирования прототипов и решите, как будете действовать после спринта. Запиши свои мысли.

Сервис-дизайн —

область знаний и практики, а также набор инструментов, которые помогают создавать позитивные впечатления пользователя при общении с продуктом или услугой.

Сервис-дизайн — это не визуальная составляющая продукта, а построение сервиса, ориентированного на потребности клиента. **Три ключевых компонента** сервис-дизайна — это люди (как сотрудники, так и клиенты), инфраструктура и процессы.

Сервисное проектирование в большей степени имеет отношение к организации бизнес-процессов в области клиентского опыта.

Современные сервисы на 80% зависят от возможностей цифровых платформ, поэтому цифровая грамотность, знание и понимание компонентов IT-ландшафта в организации – основа сервис-дизайна

Jobs to be done

– работа, которая должна быть выполнена. Клиент «нанимает» продукт, чтобы с его помощью закрыть свои потребности. Например, покупает абонемент в фитнес-зал, потому что хочет завоевать симпатию девушки/ подготовиться к марафону/ выкладывать красивые снимки в соцсети.

Важно, чтобы пользователи видели в продукте решение своих задач и проблем.

Например, Mcdonald's хотели увеличить продажи молочных коктейлей, но все маркетинговые активности не влияли на показатели. Они пригласили Клейтона Кристенсена для консультации. Он заметил, что основная часть продаж происходит рано утром и задал покупателям вопрос: “Зачем вам этот коктейль?”. Так он выяснил, что напиток скрашивает дорогу до офиса и утоляет утренний голод. Но вот только коктейля не хватает на всю дорогу. Компания тут же внедрила изменения, которые в несколько раз увеличили продажи.

В зале появился отдельный аппарат, чтобы не нужно было стоять очередь ради одного коктейля. Напиток стал гуще и питательнее, чтобы пить его можно было дольше. На шоссе появился баннер, предлагающий зарядить батарейку по дороге в офис фирменным коктейлем.

Как применять:

1. Расширяем список конкурентов

Метод позволяет посмотреть на конкурентов шире. Ими могут быть не только аналогичные продукты, но и те, кто может выполнить ту же работу. На примере того же коктейля из Mcdonald's. Его конкурентом оказывается не только напиток из Burger King, но и пончик, банан, кофе и другие снеки, ведь они в разной степени могут выполнить работу – скрасить дорогу и утолить аппетит.

2. Интервью по JTBD

Согласно теории JTBD, люди не покупают продукты. Они увольняют старые решения и нанимают новые. Наша задача отследить весь процесс, ведь там много полезных инсайтов.

Точка А

Что было не так с прошлым решением?

Обстоятельства

Переход

Как сравнивали решения?

Какие сложности возникали?

Почему наняли этот продукт?

Точка Б

Что устраивает/не устраивает в новом решении?

Карта эволюции клиента



Лин Стартап (Lean Startup) —

методология запуска стартапа и продуктов, предполагающая отказ от тщательного планирования, сокращение финансовых вложений и других потерь.

Потери — это все действия, которые не создают ценности для потребителя. Лин Стартапы быстро создают минимальный жизнеспособный продукт (MVP) на основе обратной связи от клиентов. Методика подразумевает экономию и бережливость.

Методология “бережливого стартапа” придумана предпринимателем Эриком Рисом. Он считает, что традиционный подход к развитию бизнеса не применим к стартапам. Стартап действует в условиях чрезвычайной неопределенности, и это нужно учитывать при его запуске. Стартапу необходимо оставаться гибким, чтобы учиться на ошибках и максимально быстро проверять гипотезы, а значит, нужно избегать крупных вливаний и затрат.

Исследования клиентского опыта

Качественные

Глубинные интервью

Наблюдение и этнография —

погружение исследователя в пространство и обстоятельства решаемой задачи, наблюдения за пользователями и процессами на месте. Возможно, одно и то же место необходимо посетить в разное время суток или в разные дни недели. Например, опыт путешественников в аэропорту вечером 1-го мая и 15-го мая будет сильно отличаться. Важно не нарушать правила того места, в котором вы проводите исследования. В конце вашего исследования вы можете обратиться к участникам событий, рассказать им о своей исследовательской работе и попросить их прокомментировать только их опыт. Рекомендуется применять в начале разработки продукта, когда команде нужно детально изучить контекст проблемы и оценить текущие решения и процессы в действии.

Как применять:

1. Выберите место или ситуацию, в которых вы хотите улучшить опыт пользователя.

2. Посетите это место инкогнито. Просто наблюдайте за происходящим, делайте пометки в блокноте. Постарайтесь найти локацию недалеко от места событий
3. Сделайте фотографии места, точек взаимодействия с продуктом или услугой, ситуаций, работников, клиентов.
4. Важно зафиксировать аудио и видео. Даже просто шум и звуки на заднем плане могут быть полезны команде для лучшего понимания происходящего.
5. Собирайте ключевые находки с помощью «Шаблона для наблюдений».

Проанализируйте все артефакты исследования.

Место		Кто		Цель наблюдения
Что нравится <small>Наблюдайте за персональными предпочтениями</small>	Что не нравится <small>Наблюдайте за конкретными проблемами</small>	Привычки <small>Наблюдайте за установившимися шаблонами поведения</small>	Ключевые находки	
Действия <small>Наблюдайте, как человек действует в определенной ситуации</small>	Объекты <small>Наблюдайте, как человек пользуется различными предметами</small>	Пространство <small>Наблюдайте за воздействием окружающей среды</small>		

Глубинное интервью —

беседа с пользователем в формате тет-о-тет, в которой респондент делится с вами своим опытом. Изучаем прошлый опыт и мотивацию пользователей, чтобы выявить проблемы и узнать о возможностях для нового продукта и сервиса.

Главная цель интервью - собрать позитивные и негативные истории из опыта пользователей. Слушайте внимательно и не перебивайте. Задавайте уточняющий вопрос «Почему?» так часто, как это возможно. Работает правило 80/20: во время интервью 80% времени говорит респондент и только 20% - вы. По возможности, попросите пользователя продемонстрировать взаимодействие с продуктами или сервисами, которые ему нравятся или, наоборот, не нравятся. Рекомендуется

использовать на стадии разработки продукта, или когда продукт уже создан и его необходимо развивать.

Как применять:

1. Выберите пользователей, опыт которых вам интересен. Составьте список. Договоритесь о встречах. Лучше в неформальной обстановке, например, в кафе.
2. Подготовьте список вопросов для интервью (гайд интервью). Во время беседы ведите запись на диктофон. Предварительно получите на это разрешение респондента.
3. При согласовании с респондентом снимайте на видео действия, когда пользователь взаимодействует с продуктом или услугой
4. Записывайте цитаты, находки и инсайты в ходе интервью на стикерах, крупно, цитатами пользователя
5. По итогам интервью отдайте его на расшифровку (или сделайте ее самостоятельно). Если вы делали записи на стикерах во время интервью, сразу проведите процесс кластеризации находок. Например, с помощью шаблона «Карта пути пользователя»

Мокасины —

способ поставить себя на место другого человека, чтобы найти нюансы и шероховатости в процессе использования продукта или услуги, о которых вы могли даже и не предполагать. Мы погружаемся в опыт пользователя и проходим весь путь в его «обуви». Опыт погружения может длиться от нескольких часов до нескольких дней — это зависит от задачи. Для понимания физических особенностей подойдут специальные костюмы, например, костюм третьего возраста GERT. А мужчина сможет понять женщину на каблуках, только если весь день проходит в такой обуви! Старайтесь найти несоответствия между тем, что вам рассказали респонденты во время интервью, и тем, что чувствуете сами, проходя их опыт. Инструмент подойдет, когда необходимо дополнительное поле для поиска инсайтов, в сочетании с другими инструментами исследования пользовательского опыта.

Как применять:

1. Составьте сценарий погружения в опыт пользователя исходя из поставленной задачи. Подумайте, что делает ваш пользователь и есть ли у него какие-то физические особенности (люди с ограниченными возможностями, пожилые люди, беременные женщины или мамы с колясками и т.д.).
2. Постарайтесь максимально вжиться в образ. Используйте для этого любые атрибуты, грим, бутафорию.

3. Прodelайте тот же путь, что проходит ваш пользователь в реальных условиях.
4. Максимально включите органы чувств, собирайте весь опыт.
5. Отмечайте все, что делаете, видите, слышите, какие чувства при этом испытываете.
6. Отрефлексируйте свой опыт сразу после прохождения исследования.
7. Опишите шаги, ощущения, где были сложные моменты. Составьте «Карту пути пользователя» (CJM) к «Карту разрывов» (Gap Map). Сравните свой опыт с результатами интервью с пользователями.

Тестирование гипотез и прототипов

Для тестирования гипотез может быть использован подход, который известен под аббревиатурой HADI (Hypothesis, Action, Data, Insight), который включает следующие шаги:

- Hypothesis (формулировка гипотезы): определение предположения, которое будет проверяться в ходе исследования.
- Action (определение переменных и способов их измерения): определение факторов, которые будут измеряться или изменяться в ходе тестирования.
- Data (сбор данных): сбор необходимых данных для проверки гипотезы. Это может включать опросы, наблюдения, анализ статистических данных и непосредственные эксперименты.
- Insight (анализ данных): обработка и анализ собранных данных для проверки гипотезы. Основываясь на анализе данных, делаются выводы о том, подтверждается ли гипотеза или опровергается.

Тестирование прототипов происходит в похожей последовательности:

- Разработка прототипа: создание рабочего примера продукта или идеи, или же только их фрагмента, одной функции, которую нужно протестировать.
- Определение целей и рамки тестирования: определение целей тестирования прототипа, например, оценка удобства использования, эффективности или привлекательности, а также способа проведения тестирования. Будут ли это задания, модулируемые тесты или ознакомление с прототипом и его комментирование или комбинация этих способов — желательно продумать заранее.
- Проведение тестирования: предоставление прототипа тестирующим пользователям или группам и сбор обратной связи и данных о его использовании.
- Анализ результатов: анализ собранных данных и обратной связи для определения сильных и слабых сторон прототипа.

- Выводы о необходимости дальнейших улучшений или изменений с повторным тестированием, или удовлетворительности полученных результатов тестирования.

Сравнительные исследования качества услуг

Сравнение с лучшей практикой — это процесс анализа и сопоставления собственных стратегий и процессов с теми, которые признаны наиболее успешными и эффективными в отрасли и за её пределами. Целью такого сравнения является выявление различий и пробелов в своей работе по сравнению с лучшими практиками и определение областей, которые требуют улучшений. Этот процесс может включать в себя анализ отраслевых лидеров и обращение к компаниям из других отраслей, чтобы найти вдохновляющие идеи и подходы для улучшения работы своей компании

Конкурентный анализ

По сути похож на сравнение с лучшей практикой, но ограничивается анализом непосредственных конкурентов на рынке, их стратегий, продуктов, услуг и рыночной позиции. Целью конкурентного анализа является определение их преимуществ и слабых мест, а также идентификация возможностей для улучшения собственной позиции на рынке.

В рамках конкурентного анализа проводится сравнение собственных продуктов, цен, маркетинговых стратегий и других факторов с конкурентами, чтобы определить свои сильные и слабые стороны. Конкурентный анализ может включать как анализ прямых конкурентов, которые предлагают аналогичные продукты или услуги, так и анализ косвенных конкурентов, которые удовлетворяют те же потребности клиентов, но с использованием других методов или решений.

Вторичные исследования

Вторичные исследования — это процесс сбора и анализа уже существующей информации и данных, которые были собраны и опубликованы другими исследователями или организациями. Это анализ статей, отчётов, публикаций, баз данных и т.д. Вторичные исследования могут быть более доступными и экономически эффективными, чем первичные исследования, которые требуют непосредственного сбора новых данных, однако у них есть ряд ограничений: срок давности, чужие исследовательские задачи и интерпретации.

Количественные

Количественные исследования — это систематический сбор и анализ данных для изучения явлений, относящихся к социальным, психологическим, экономическим и другим областям. Они основаны на использовании статистических методов и техник для обработки данных и получения объективных и количественных результатов.

Количественные исследования часто проводят с помощью опросов, экспериментов, наблюдений или анализа существующих данных. Они позволяют исследователям измерять и оценивать различные переменные, устанавливать причинно-следственные связи, проверять гипотезы и делать обобщения на основе больших данных.

Преимущества количественных исследований включают возможность получить точные числовые данные, найти статистически значимые отношения и тренды, а также обеспечить повторяемость и воспроизводимость результатов. Однако они могут быть ограничены в понимании контекста и сложных факторов, которые влияют на исследуемое явление.

Поэтому количественные и качественные методы исследований ни в коем случае не взаимоисключающие, а дополняющие друг друга методики.

Канвасы и инструменты

Экстремальные пользователи (англ. **extreme users**) —

это клиенты, которые отличаются от «среднего» пользователя нетипичным поведением.

Некоторые из таких гиков и фриков обладают особым талантом — видеть будущее: то как будет вести себя основная масса потребителей через несколько лет. Они открыты к нетипичным идеям. В то время как обычные пользователи не любят новое и часто не принимают прорывные идеи. Так, фокус-группы отвергали Red Bull, ведь “он не похож на колу”, компьютеры, ведь “клавиатура для секретарей” и многие другие уже привычные для нас вещи.

Как применять:

1. Ищем экстремальных пользователей

В этом вопросе надо применить смекалку. Если вы работаете над кроссовками, найдите фанатов ультрамарафонов. Разрабатываете мобильное устройство – поговорите с человеком, который принципиально не пользуется смартфонами. Создаете приложение – возможно, профессиональный хакер увидит слабые места

2. Собираем идеи

Вот опыт Sense Worldwide, консалтинговой компании по брендингу:

Мы собираем экстремальных пользователей и талантливых разработчиков компании в одной комнате. Просим сотрудников поделиться своими самыми смелыми идеями, которые точно были бы отвергнуты внутри компании. Если экстремальные идеи дельные, то они легко найдут отклик у экстремальных респондентов. При этом часто такие пользователи сами предлагают прорывные идеи.

Карта пути пользователя (Customer Journey Map, CJM) —

инструмент анализа пользовательского опыта в работе с сервисом, основанный на исследованиях человеческого опыта. Он играет важную промежуточную роль в поиске понимания текущего опыта пользователя. Шаг за шагом мы анализируем путь пользователя, ищем болевые точки и возможности для улучшения опыта. Первым этапом является исследование — наблюдение или глубинное интервью, после которого мы систематизируем находки с помощью специального шаблона.

На CJM отмечены различные эмоциональные состояния респондента, а также временная шкала, на которую размещают последовательность его действий, и наиболее яркие и важные цитаты.

Не делайте карту пользовательского опыта слишком сложной.

Она должна рассказывать простую историю, чтобы сосредоточить внимание на потребностях пользователя. Повесьте карту на стену, чтобы все члены команды могли ее увидеть и внести вклад в улучшение существующего опыта. Создавайте карту пути для каждого пользователя, которого вы исследовали. Так вы можете находить закономерности и сравнивать опыт разных людей.

Как применять:

1. Выберите пользователя, опыт которого вы исследовали. Например, турист, которому нужно добраться из аэропорта в гостиницу.
2. Используя шаблон «Карта пути пользователя», составьте пошаговый сценарий его действий на основе данных ваших исследований. Что турист делает на каждом этапе? Отмечайте временные отрезки: это могут быть часы и минуты или ключевые этапы (до, во время, после).
3. Отмечайте точки контакта и характерные эмоциональные реакции.

4. Записывайте яркие цитаты пользователя для каждого этапа. Так будет легче понимать, что и почему вызывает эмоции у пользователя.

Шаблон «Карта пути пользователя»

Шаги	Время	Действия	Цитаты

Карта пути сотрудника (Employee Journey Map, EJM) –

это наглядный инструмент, который отражает путь сотрудника в организации от момента найма до увольнения.

Достичь клиентоцентричности без построения качественных отношений с сотрудниками — невозможно. Так что сегодня исследование опыта сотрудника — это не опция, а необходимость. Разбираем практический инструмент для этого — Employee Journey Map (EJM).

Карта демонстрирует болевые точки и проблемные места во взаимодействии потенциального или нынешнего работника с организацией

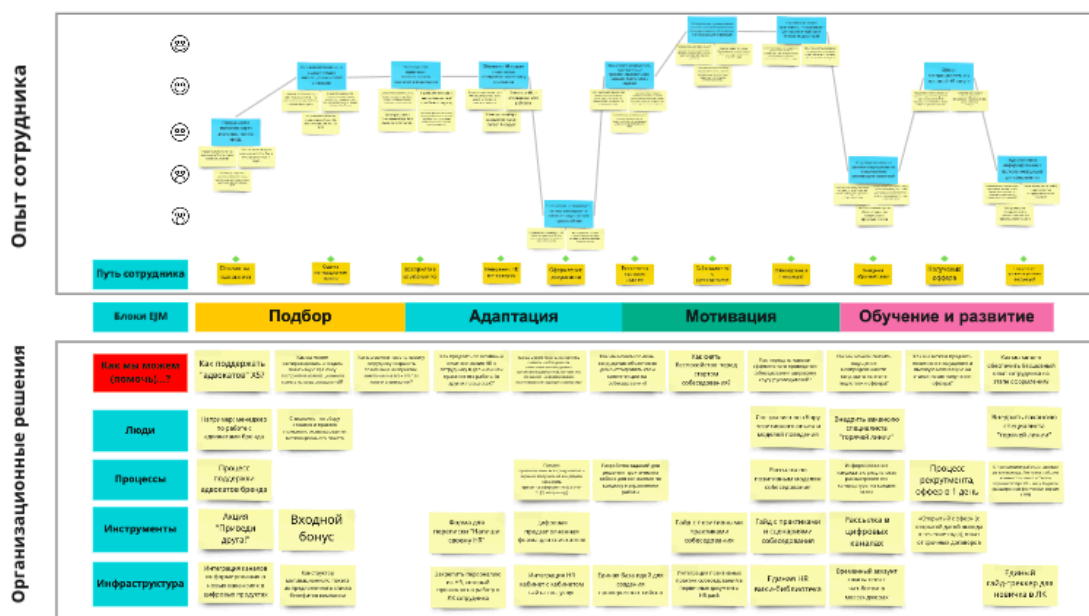
EJM состоит из 2 ключевых частей:

1. Видимый опыт сотрудника (инсайты, цитаты, эмоции), наложенный на этапы: подбор, адаптация, мотивация, обучение и развитие, увольнение
2. Вопросы и идеи организационных решений, которые можно внедрить в HR-стратегии

Как применять:

1. Определите сегмент сотрудников и этапы взаимодействия
Опыт разных позиций (как и их ожидания) в одной компании сильно отличается. Поэтому важно выбрать один сегмент: самый большой, стратегически значимый или проблемный.
2. Карту можно строить по всем этапам взаимодействия: от найма до увольнения. А можно сфокусироваться на одном этапе, например, на адаптации
3. Сформулируйте вопросы по каждому этапу. Например, какие эмоции вызывало описание вакансии/ EVP компании/ собеседование/ этап ожидания оффера и т.д.
4. Старайтесь получать реакции, пока впечатления всех участников процесса ещё свежи. Выносите на карту прямые цитаты, мысли и чувства респондентов
5. По мере создания карты вы будете видеть слабые места процесса. Работайте с ними, отвечая на вопрос: «Как мы можем помочь?»

Employee Journey Map - карта пути сотрудника



Канвас ценностного предложения (Value Proposition Canvas) —

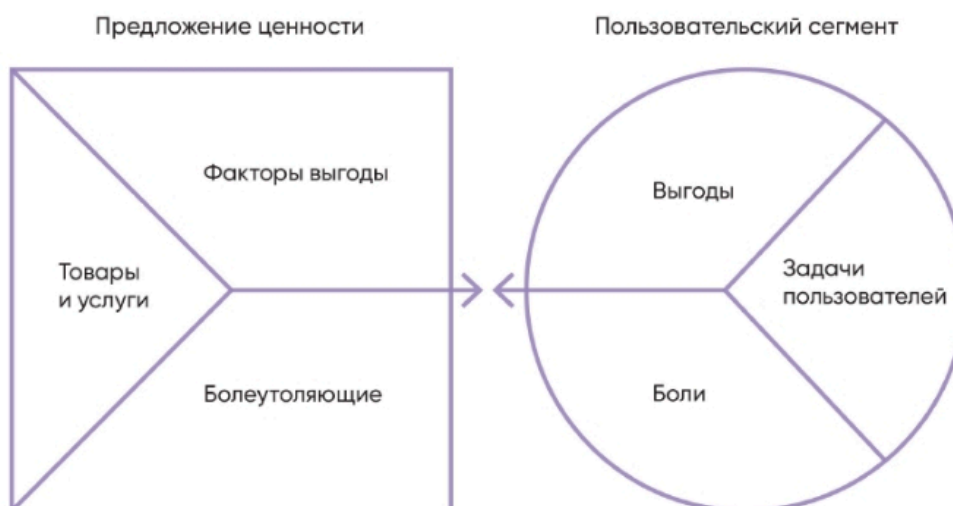
направляет процесс разработки в сторону решения, облегчающего трудности потребителя.

Для составления ценностного предложения, вам необходимо ответить на вопросы: кто ваш потребитель? что вы предлагаете? какую проблему вы решаете? какие выгоды отличны от конкурентов? как вы обосновываете то, что заявляете? Ценностное предложение строится на стыке трех составляющих: выгода клиента (вы должны создать эту выгоду), боль клиента (вы должны снять боль клиента) и работа клиента (вы должны разработать продукт, выполняющий задачи клиента). Именно эти блоки заполняются в канвасе. Ваша задача — выстроить соответствие между желанием потребителя и вашим сервисом, ответив на два основных вопроса: что является головной болью клиента? Как клиент сейчас решает эту проблему? Метод используется для исследования новых, ранее неизученных пользовательских сегментов и определения, насколько конкретный набор товаров или услуг может удовлетворить их потребности.

Как применять:

1. Кто ваш потребитель? Опишите в блоке «Пользовательский сегмент».
2. Что хочет сделать потребитель? Запишите кратко в блоке «Задачи пользователей».
3. Что не нравится потребителю до, во время и после работы. Запишите в блоке «Боли».
4. Какие выгоды нужны потребителю? Запишите в блоке «Выгоды».
5. Какие товары и услуги помогают потребителю выполнять его работу? Запишите в блоке «Товары и услуги».
6. Как эти товары и услуги исправляют боли (шаг 3)? Запишите в блоке «Болеутоляющие»
7. Как эти товары и услуги приносят потребителям желанную выгоду? Запишите в блоке «Факторы выгоды»
8. Проанализируйте канвас в рабочей группе

Шаблон «Канвас ценностного предложения»



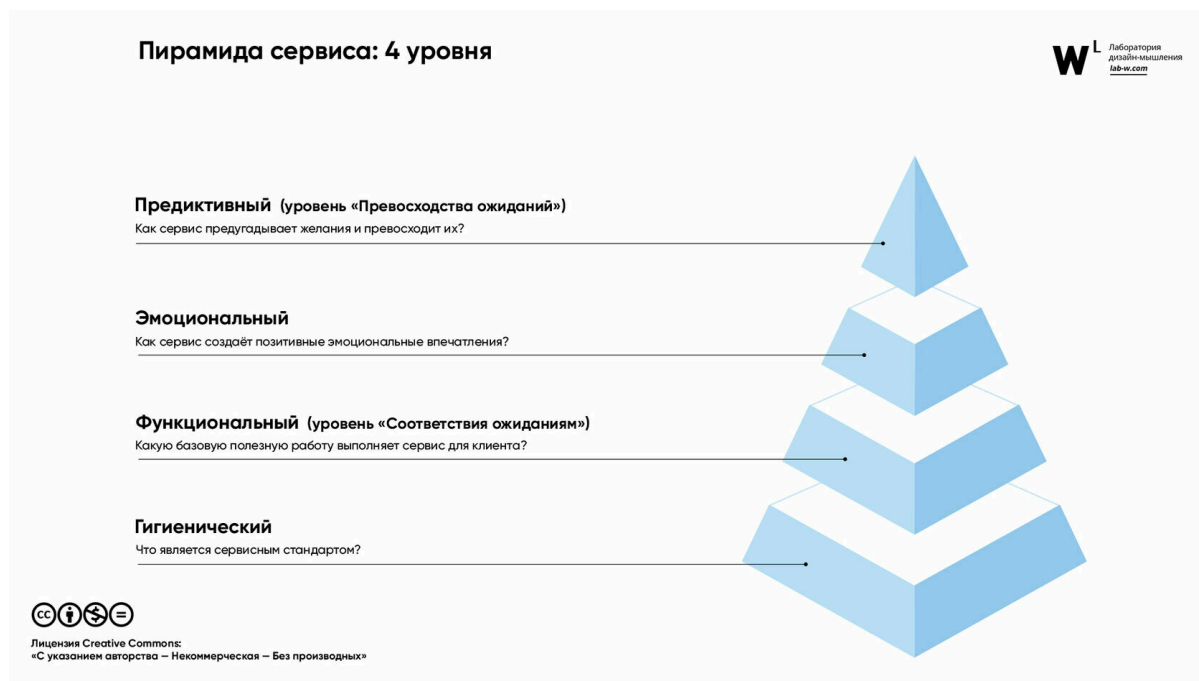
Пирамида сервиса —

позволяет представить ваш сервис в виде пирамиды из 4-х базовых уровней. Работает по аналогии с пирамидой Маслоу – каждый следующий уровень формирует более высокую ценность и усиливает его конкурентоспособность.

Инструмент можно использовать не только для анализа исследовательских находок, но и для генерации идей в процессе проектирования нового сервисного решения.

Как применять:

1. Начните с «Гигиенического» уровня. Подумайте, какие базовые запросы клиента закрывает ваш сервис, запишите их на стикерах и разместите на нижнем уровне пирамиды
2. Переходите к «Функциональному» уровню. Определите, какие расширенные, но связанные непосредственно с основными задачами опции есть в вашем сервисе. Работайте с канвасом аналогично нижнему уровню.
3. Приступайте к «Эмоциональному» уровню. Ответьте на вопросы: «Что мы делаем для того, чтобы клиент пережил позитивный, а не просто нейтральный опыт?», «Почему клиенты нас запоминают?»
4. Завершите работу с канвасом «Предиктивным» уровнем. Обсудите, способен ли текущий сервис опередить запросы клиента и предложить ему то, чего он хочет, но о чем обычно не думает?



Цикл обратной связи –

это не просто сбор отзывов клиентов, это постоянное улучшение сервисов и процессов компании.

Как применять:

1. Сбор обратной связи

Собрать ОС можно разными способами: электронные письма, телефонные звонки, форма на сайте. Также не забывайте отслеживать отзывы в соцсетях.

Определите коммуникационную политику. Не стоит давить на клиента: если он отказался, не нужно надоедать повторными звонками. Уважайте время пользователей, и старайтесь сделать анкету максимально емкой

2. Анализ данных

Чем больше у вас отзывов – тем проще увидеть тенденции и найти общие болевые точки. Отслеживайте повторяющиеся отзывы и сортируйте по степени важности для бизнеса. Единичные отзывы полезны, но есть риск чрезмерной

субъективности, поэтому в первую очередь решаем проблемы, которые заметили многие пользователи

3. Решение проблем

Самый трудоемкий этап, но при этом самый важный, ведь мы собираем отзывы ради улучшения сервиса. Информацию о повторяющихся проблемах передаем продуктовой команде. Желательно с ними зафиксировать решения и сроки

4. Ответ клиенту

Сообщите клиенту, что благодаря его отзыву проблема решена. Пользователям приятно, когда их слышат, и индивидуальное письмо от компании повысит лояльность клиента

5. Оценка эффектов

Изменения внедрены – пора посмотреть на эффекты. Отследите динамику NPS (Net Promoter Score – индекс лояльности клиентов) и CSAT (Customer Satisfaction Score – индекс удовлетворенности клиентов). Не забудьте оценить и финансовые показатели

Метрики

CSAT (Customer Satisfaction – удовлетворенность клиентов)

Что измеряет: уровень удовлетворенности клиента после взаимодействия с брендом или продуктом

Пример вопроса: «Оцените опыт обращения в банк по шкале от 1 до 10, где 10 – наивысшая оценка».

Как посчитать: $CSAT = \left(\frac{\text{количество положительных ответов}}{\text{количество ответов}} \right) * 100$

Показатель помогает мониторить прогресс и влияние внедренных изменений на CX

CSI (Customer Satisfaction Index – индекс удовлетворенности клиентов)

Что измеряет: по сути эта метрика – усовершенствованный CSAT. Общий уровень удовлетворённости складывается здесь из уровней удовлетворённости отдельными его параметрами. Например, скоростью загрузки сайта или процессом регистрации. Эти параметры для опроса компания выбирает сама.

Другая особенность CSI – респонденты должны оценить важность каждого из этих параметров для них лично.

Пример вопросов:

Классический опрос включает в себя 2 раздела:

- «Насколько важен для вас данный параметр (цена, качество продукта, скорость доставки и т.д)? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 10, где 1 – “совсем не важен”, а 10 – “очень важен”»
- «В какой степени Вы удовлетворены данным параметром? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 10, где 1 – “совсем не удовлетворен”, а 10 – “полностью удовлетворен”.

Как посчитать: CSI каждого параметра = Важность * Оценка * 100%

CSI общая = (сумма всех параметров) / количество параметров

Нормальными значениями считаются, по последним данным American Customer Satisfaction Index:

- Автомобильная отрасль – 82%;
- Банки: 81%;
- Софт – 79%;
- Отели – 76%;
- Интернет-ритейл – 80%;
- Страхование – 80%.

NPS (Net Promoter Score – индекс лояльности клиентов)

Что измеряет: вероятность того, что клиент порекомендует продукты или услуги компании

Пример вопроса: «По шкале от 0 до 10, какова вероятность, что вы порекомендуете продукт другу или коллеге?». Вы получите три категории: 0–6 баллов – критики, 7–8 баллов – нейтралы, 9–10 баллов – промоутеры. Процентное соотношение этих групп уже даст представление об оценке вашего продукта клиентами

Как посчитать: NPS = процент промоутеров минус процент критиков

NPS выше 30% можно считать хорошим, более 50% – отличным

CES (Customer Effort Score – индекс клиентских усилий)

Что измеряет: уровень усилий, которые клиент должен приложить для решения своего запроса

Пример вопроса: «Насколько было сложно решить свою проблему по шкале от 1 до 7, где 1 – это очень сложно, а 7 – очень легко?»

Как посчитать: считаем среднее арифметическое всех оценок.

Средней можно назвать оценку 5.5/7. Если показатель ниже – ваши пользователи испытывают проблемы

CRR (Customer Retention Rate – уровень удержания клиентов)

Что измеряет: процент клиентов, продолжающих сотрудничать с компанией в течение определенного периода

Как посчитать: $\text{Retention Rate} = ((\text{CE} - \text{CN}) / \text{CS}) \times 100$

CE = Количество клиентов на конец периода

CN = Количество новых клиентов, приобретенных за период

CS = Количество клиентов на начало периода

Какой показатель «нормальный»: согласно последним данным от Statista, в 2020-м средние показатели по индустриям были такими:

- Ретейл: 63%;
- Банки: 75%;
- Телеком: 78%;
- IT: 81%;
- Страхование: 83%;
- Профессиональные услуги: 84%;

- Медиа: 84%.

ART (Average Resolution Time – среднее время обслуживания клиента)

Что измеряет: время, которое требуется команде для рассмотрения и закрытия заявки на поддержку

Как посчитать: делим общее время по всем обработанным заявкам на количество заявок.

Ориентируйтесь на бенчмарки отрасли.

CLV (Customer Lifetime Value – пожизненная ценность клиента)

Что измеряет: пожизненная ценность клиента – это ожидаемая сумма денег, которую клиент может потратить на ваш бренд в течение своей жизни. Метрика даёт понимание, стоит ли игра «на удержание» свеч.

Как измерять: $CLV = \text{средний чек} \times \text{количество раз, сколько пользователь совершит покупок за год} \times \text{средняя длину отношений с клиентом (в годах)}$.

Метрика даёт понять, какие сегменты покупателей выгоднее для вас и куда стоит направить усилия по удержанию.

Churn Rate (показатель оттока)

Что измеряет: показатель оттока – это процент клиентов, которые перестают пользоваться услугами вашей компании.

Как измерять: $Churn = (\text{число потерянных клиентов за период} / \text{число активных клиентов за период}) \times 100\%$

Бенчмарки отраслей:

- Кредиты – 20%;
- Ритейл-банки – 20-25%;
- Операторы сотовой связи – 20-38%;
- SaaS – 5-7%.

Redemption Rate (коэффициент эффективности программы лояльности)

Что измеряет: коэффициент использования вознаграждения показывает, насколько ваша программа лояльности хорошо работает. Это процент использования всех выданных пользователям баллов/бонусов за данный период времени.

Как измерять: $RR = (\text{число потраченных баллов за период} / \text{число выданных баллов за период}) \times 100\%$

Средний общемировой показатель – около 13%. При этом, чтобы результаты были «валидными», желательно, чтобы программа просуществовала хотя бы 6 месяцев.

Управление клиентским опытом

Основным драйвером улучшения клиентского опыта в компании является CX-команда или CX-функция. Роль сотрудников этой функции заключается в том, чтобы при тесном взаимодействии с клиентами собирать у них обратную связь, анализировать ее и делать так, чтобы “голос клиента” учитывался в различных аспектах деятельности компании.

В зависимости от размера организации и степени ее фокуса на клиентах, CX-команда может состоять всего из нескольких человек, у каждого из которых будет множество обязанностей и ролей. В другом случае – это может быть огромный CX-департамент, где каждый сотрудник выполняет узкоспециализированную функцию.

Предлагаем рассмотреть ключевые роли в управлении клиентским опытом.

Руководитель клиентского опыта

Это ключевая роль в CX-команде, которую часто именуют как:

- *Вице-президент по клиентскому опыту;*
- *Директор по клиентскому опыту;*
- *Главный специалист по работе с клиентами*

Важно, чтобы позиция данной роли в организационной структуре компании была достаточно высокой, чтобы быть в состоянии продвигать тему

клиентоцентричности на уровне правления и вовлекать в ее реализацию сотрудников всех внутренних подразделений.

В функции руководителя по клиентскому опыту входит:

- разработка стратегии развития клиентского опыта в компании;
- разработка системы клиентских метрик, мониторинг данных и отчетность по стратегии CX перед руководством;
- разработка руководств по внедрению CX инициатив и практик внутри компании;
- координация работы сотрудников CX функции, развитие команды и экспертизы.

В зависимости от размера компании часть полномочий руководителя может перейти к **менеджерам по клиентскому опыту**.

Эксперт по клиентскому опыту

Сотрудник CX-подразделения, который глубоко погружен в клиентскую проблематику, знает методологию клиентоцентричной разработки продуктов.

На разных этапах развития организации эксперты по клиентскому опыту могут быть как частью централизованной CX-функции, так и входить в разные структурные подразделения/продуктовые команды (например, *CX-эксперт по B2B решениям*, *CX-эксперт по B2C решениям*, *CX -эксперт по обслуживанию в цифровых каналах* и пр.).

CX-эксперты выполняют следующие функции:

- ищут и пробуют применять лучшие практики работы с клиентами;
- проводят диагностические сессии с представителями бизнеса, чтобы провалидировать проблемы и четче сформулировать запросы на улучшение клиентского опыта;
- самостоятельно проводят исследования: анализируют обратную связь от пользователей, формируют предложения для улучшения опыта и передают в продуктовые команды;
- проводят обучение внутри компании: передают методологии и инструменты работы с клиентским опытом продуктовым командам;
- выступают кураторами проектов: корректируют процессы внутри команд с точки зрения используемых инструментов и методологий, помогают формулировать и проверять гипотезы, анализируют использование CX-метрик и т.д.

Исследователь пользовательского опыта (UX-исследователь)

Чаще всего UX-исследователь помещен внутрь продуктовой команды. Он изучает взаимоотношения пользователя с продуктом, контекст его использования и жизненные сценарии, чтобы помочь команде сделать продукт лучше, проще, удобнее. Среди инструментов у исследователя: кабинетные и полевые исследования, наблюдения, глубинные интервью, сбор обратной связи, A/B и UI-тестирования, бенчмарки и многие другие.

Аналитик клиентского опыта

Отвечает за управление информацией и данными о клиентах, а также за мониторинг их тенденций. Анализирует данные из различных источников (профайлы клиентов, обращения в службу поддержки, транзакционные данные, обратную связь, данные исследований и пр.) для выявления областей в продуктах и услугах, требующих улучшения.

CX/UX-дизайнер

Эти роли часто путают или считают синонимами. Однако, *CX-дизайнер* - это специалист, который проектирует пользовательские сценарии (иногда можно встретить название роли *Архитектор пользовательских путей*), а *UI-дизайнер* отвечает за визуальное восприятие продукта пользователем. Роль на стыке UX/UI-дизайна подразумевает соединение механики и функциональности продукта с пользовательскими сценариями. Такой дизайнер постоянно пытается выяснить, все ли понятно пользователям, нужны ли им определенные кнопки и функции, что ищет человек в той или иной жизненной ситуации.

Специалисты UX/UI-дизайна часто привлекаются на этапе разработки и тестирования прототипов решений.

Кроме основных ролей, описанных выше, некоторые компании на поздних этапах клиентоцентричной зрелости вводят в организационные структуры новые должности, которые помогают им, с одной стороны, выделиться среди конкурентов, с другой — нарастить или углубить экспертизу в той или иной области управления клиентским опытом.

Таковыми ролями могут быть:

- **Амбассадор по клиентскому опыту (CX Ambassador)** - человек, который действует как посредник между клиентами и компанией. Он представляет организацию на мероприятиях, делится ее опытом, вдохновляет других. Часто амбассадор берет на себя роль адвоката клиента, решая вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются.

- **Директор по работе с обратной связью (Director of Voice of Customer)** - отвечает за разработку стратегии работы с обратной связью, организует сбор и анализ данных, выявляет тенденции в отзывах клиентов и использует эти данные для разработки рекомендаций по улучшению пользовательского опыта.
- **Директор по омниканальному опыту (Director of Omni-Channel Customer Experience)** - отвечает за разработку и управление омниканальной стратегией обслуживания клиентов, включая понимание специфики взаимодействия клиентов с брендом на нескольких платформах.
- **Представитель интересов клиента в компании (Customer success manager, CSM)** - помогает клиентам получить максимум пользы от использования продукта/услуги или от сотрудничества с компанией в целом. Он тесно взаимодействует с заказчиком, чтобы определить его бизнес-цели и предоставить рекомендации о том, как их достичь.

Чтобы создать успешную команду по управлению клиентским опытом, необходимо выполнить несколько предварительных действий:

1. Определить цели в области CX и согласовать их с бизнес-целями компании;
2. Определить бюджет на CX-кадры;
3. Выяснить, сотрудники каких смежных отделов смогут помочь вашей команде в достижении CX-целей.

Если компания только начинает свой путь с ориентацией на клиента, CX-команда в ней, скорее всего, будет небольшой: один сотрудник будет совмещать множество ролей. Некоторые члены команды также могут работать в других отделах и посвящать часть своего времени улучшению клиентского опыта: например UX-исследователи или менеджеры по продуктам. Так, в стартапах функция CX часто представлена только руководителем, который отвечает за сбор и анализ обратной связи и делится инсайтами с остальными отделами.

В небольших и средних организациях функция управления клиентским опытом может состоять из руководителя, CX-аналитика и специалиста по работе с обратной связью.

По мере роста бизнеса и увеличения задач в области CX в команду будет добавляться все больше игроков, включая CX-экспертов, UX/UI дизайнеров, менеджеров по поддержке клиентов и многих других.

Отраслевой опыт

Банки

Кейс: Сбера у дома

Этот кейс стал победителем в номинации “**Лучший человекоцентричный клиентский опыт**” премии CX Awards.

В офисе нового формата “Сбер у дома” можно получить банковские услуги, а еще поработать, перекусить и решить бытовые задачи. Для банка же эти отделения стали неким полигоном для тестирования клиентского опыта.

«Сбер у дома – это специальные экспериментальные отделения, в которых мы проверяем гипотезы по новым технологиям и сервисам. У нас три таких офиса в Москве и один в Кирове», – Татьяна Галкина, старший вице-президент Сбера.

Что можно сделать в офисах?

- Получить и отправить посылку
- Распечатать документы
- Взять в аренду дрель или велосипед
- Зарядить телефон
- Выпить кофе и перекусить
- Поработать в лаунж-зоне

Гибкая система сервисов

Офисы расположены в новых ЖК и линейка сервисов разрабатывается специально под потребности жителей района. Перечень услуг меняется в зависимости от жизненного цикла ЖК, а пространство организовано так, чтобы можно было быстро менять наполнение офиса и проверять продуктовые гипотезы

Вовлечение сотрудников

Для запуска офисов Сбер создал Мастерскую клиентского опыта. В ней сотрудники тестировали комфорт пространства в собранном прототипе. Была разработана собственная мебель для новых офисов.

Также в отделениях работают сотрудники, которые сами живут в этих же районах. Они являются целевой аудиторией, что позволяет им лучше понять потребности клиентов

Обратная связь от клиентов

«Сбер у дома» – по сути инструмент для изучения клиентского опыта, выявления потребностей и тестирования новых услуг. Сотрудники офисов общаются с клиентами, собирают обратную связь. На ее основе формируются продуктовые гипотезы для улучшения сервисов

Масштабирование

С момента запуска офисов Сбер проверил более 10 гипотез, 4 из них готовятся к тиражу. Например, услуга копирования и печати документов. Клиенты «Сбера у дома» отметили неудобства при получении услуги, банк доработал процесс, установив специальное оборудование, с помощью которого можно быстро сделать копию, распечатать документ, отправить его себе в Телеграм или на флешку. В таком виде услуга тиражируется сейчас на всю Россию.

Кафе и рестораны

Кейс: Додо пицца

Сегодня «Додо Пицца» насчитывает около 900 точек в России, Казахстане, Беларуси, Румынии, Кыргызстане, Узбекистане, Литве, Эстонии, Германии, Словении, Китае, Нигерии, Польше и Вьетнаме. В этом году сеть планирует продолжать расширять географию.

Предлагаем посмотреть на некоторые принципы международной сети, которая начинала с одной точки доставки в Сыктывкаре.

Done is better than perfect

Чем бы ни занимались в компании — разработкой сайта, созданием системы поставок или дизайном пиццерий — всегда стремились к тому, чтобы не вариться в своем соку, а как можно быстрее тестировать идеи на деле.

Команды не оттягивают запуск под предлогом того, что система недостаточно совершенна. Запустив продукт, они начинают его улучшать, опираясь на знания, полученные на практике

Право на ошибку

Со временем становится понятно, что штрафовать сотрудника за каждую оплошность (особенно не по его вине) — путь в никуда. Обиженный человек — плохой работник, а страх наказания парализует деятельность. Больше не будет единой команды, останется только группа враждебно настроенных людей, старающихся переложить ответственность на кого-то.

Лучше искать достойных людей и хорошо обучать их. Не наказывать за ошибки — просто делать так, чтобы человек их не повторял

Доверие клиентам

«Сегодня я написала на страничке Dodo Pizza Oxford сообщение: мы вернем деньги каждому клиенту, которому не понравилось хоть что-то в нашем продукте или сервисе... Мы вернем деньги за весь заказ полностью... Мы не будем проверять информацию, просто сделаем выводы и вернем деньги.

Мы не узнаем о том, какие ошибки совершаем, если не замотивируем клиентов делиться ими с нами... Боюсь ли я, что клиенты будут злоупотреблять этим правом? Нет, не боюсь. На один «несправедливый» возврат мы получим десять сообщений о реальной ошибке с нашей стороны и сделаем этих клиентов лояльными», — рассказала Алена Тихова, CEO Dodo Pizza USA, об открытии пиццерии в Оксфорде, США

Сила гембы

С первых дней существования «Додо Пиццы» основатель компании Федор Овчинников трудился в пиццерии и курьером, и пиццамейкером, и уборщиком.

Этот опыт он распространил на весь менеджмент. Любой новый руководитель, который приходил работать в «Додо Пиццу», начинал с обучения науке приготовления пиццы и стажировки на кухне. С 2014 года в «Додо» стали регулярно проводить День директора, когда все директора по всей России выходили работать в свои пиццерии. Это помогает руководителям видеть, как их решения работают в реальности

Ритейл

Кейс: сеть гипермаркетов “Лента”

“Лента” стала одним из лидеров цифрового ритейла России, согласно [исследованию «Сколково»](#). Смотрим на то, как сеть работает с клиентским опытом.

Знание аудитории – сила

Магазин собирает информацию о покупках участников программы лояльности (по ней проходит до 98% транзакций). Покупки клиента говорят о том, что ему нравится, насколько он чувствителен к промо. Активнее всего компания

использует сегментацию по лояльности и бюджетам – они помогают подобрать промо в каждом магазине под конкретных клиентов

Кто такой “лояльный клиент”?

Лояльные клиенты ходят в гипермаркеты “Лента” не менее раза в неделю и приобретают большое количество товаров не менее чем в 20 категориях.

Лояльные покупатели очень важны для “Ленты”. В денежном эквиваленте потеря одного лояльного покупателя соответствует 20 нелояльным.

Как их удержать?

Лояльных покупателей “Лента” поощряет с помощью персональных предложений, основанных на их истории покупок. Также для каждого магазина они выделяют категории, которые покупаются лояльными клиентами. Так, в ассортименте остается товар, который мало продается с точки зрения количества, но в нем заинтересованы постоянные клиенты. Например, вода Evian не является лидером категории, но закрывает определенную потребность у лояльных покупателей.

Ближе к клиенту

“Лента” заметила, что после пандемии постоянные клиенты перестали покупать у них категории ежедневных потребностей: хлеб, молоко, сыр. То есть люди реже ходят в офис, выбирают доставку или ближайший магазин.

Стратегия Ленты скорректировалась: сеть запускает собственную экспресс-доставку и начинает развивать малые форматы магазинов

Улучшение опыта клиента

Во многих магазинах сеть запустила «Лента-Скан» – покупатель сам сканирует товары в процессе покупок и на кассе одним нажатием оплачивает чек.

Что это дает клиенту?

- Экономия времени. Покупатель, который использует «Лента-скан», тратит на расчет около 40 секунд против пяти минут на традиционной кассе
- Экономия денег. Устройства позволяют видеть сумму покупки и редактировать список отсканированных позиций в любой момент до чек-аута

Зачем это ритейлу?

- Трафик. В магазинах с сервисами самообслуживания трафик увеличился на 10-15%
- Экономия пространства и рабочей силы. На обычной кассе кассир обслуживает одного покупателя. Остров самообслуживания занимает такую же площадь, вмещает шесть касс и требует присутствия всего одного сотрудника

- Лояльность. Около трети покупателей предпочитают самостоятельный способ сканирования и оплаты товаров

Кейс: сеть косметических магазинов Sephora

Программа лояльности французской сети косметических магазинов Sephora считается одной из самых успешных на рынке. Ее участники – 25 млн покупателей. И она уже три года подряд занимает первое место [в рейтинге лучших программ лояльности](#) в части персонализации.

Эмоциональная валюта

Аллегра Стэнли, вице-президент Sephora, отмечает, что большинство программ лояльности фокусируются на скидках и направлены исключительно на следующую продажу.

Но программа Beauty Inside от Sephora построена вокруг эмоциональных факторов лояльности

«Исследование показало, что лояльность и вовлеченность клиента на 75% зависит от эмоциональных привилегий. Сейчас более чем когда-либо клиенты, особенно молодое поколение, привязываются к брендами на основе эмоциональных драйверов», – считает вице-президент Sephora.

Счастье, удивление, восторг, ожидание, гордость, особенно от приобретения люксовых брендов – это новая валюта лояльности, считает Sephora

Механика программы

Программа лояльности бренда называется Beauty Insider. За покупки постоянные клиенты получают баллы — их количество различается на разных уровнях. На базовом уровне Insider за каждый потраченный доллар клиентки получают 1 балл, на VIB — 1,25, на Rouge — 1,5.

Баллы можно потратить в эксклюзивном магазине Rewards Bazaar, доступном только участникам программы лояльности. Там – лимитированная косметика и новинки

Подарки для избранных

Одна из любимых привилегий участников Beauty Insiders – подарок на день рождения. Клиенты сами могут выбрать его из нескольких брендов.

Также однажды бренд дарил участникам клуба подписанную Рианной книгу за покупку косметики ее бренда. Кроме того, постоянные покупатели могут взять бесплатные уроки макияжа у бьюти-консультантов в магазинах и стать частью сообщества бренда в онлайн

Аллегра Стэнли отмечает, что значительное количество продаж и роста обеспечивают члены высшего уровня программы Rouge (с тратами \$1000+ в год). Именно поэтому для них компания делает особенные подарки.

Например, бесплатную доставку, ранний доступ к новинкам и даже приглашения на эксклюзивные мероприятия — такие как тур с дегустацией по виноградникам Фрэнсиса Копполы.

Сообщество

В 2017 году Sephora создала Beauty Insider Community. На сайте клиентки обмениваются опытом, делятся советами и фотографиями. Также участницы клуба могут задать вопрос представителям Sephora.

Это полезный ресурс и для компании: так они ближе узнают интересы и ожидания клиентов

Отели

Кейс: сеть гостиниц Ritz-Carlton

Рассмотрим, как международная сеть гостиниц Ritz-Carlton, известная высоким уровнем сервиса, внедряет ценности компании в ежедневную рутину.

От ценностей к поведению

Ritz-Carlton не стали декларировать абстрактные ценности, а показали универсальные паттерны поведения сотрудников. Их можно посмотреть в декларации “Ritz-Carlton Basics” («Принципы Ritz-Carlton»).

Посмотрим на некоторые из них:

- **Вместо «клиент – наш приоритет»**
Каждый сотрудник в состоянии изменить ситуацию к лучшему прямо сейчас. Например, если у гостя проблема, или он нуждается в чем-либо особенном, вы должны оторваться от своих обычных обязанностей и взяться за решение проблемы гостя прямо сейчас

- **Вместо «ответственность за ситуацию»**

Чистота в отеле – самая первая обязанность каждого, от менеджера до ответственного за уборку. Никогда не теряйте гостя. Постоянное сопровождение гостей – обязанность каждого сотрудника. Кто бы ни столкнулся с жалобой – становится ее владельцем, разрешает ситуацию в пользу гостя и записывает информацию о ней

- **Вместо «проактивность»**

Вместо того, чтобы дать устные пояснения или указать, как добраться, сопровождайте гостя, если он спросил вас о том, как пройти

Практика

Каждый день перед сменой сотрудники всех отделений обсуждают один принцип. Во всех 30 странах 40 тыс. сотрудников в один и тот же день обсуждают один и тот же принцип, например №14. Это универсальный календарь для всех представительств отеля.

Сотрудники готовы инвестировать в это усилия, потому что знают, что в других странах, где они хотели бы поработать, обсуждается то же самое. Мотивирует момент единства. И конечно, такие обсуждения помогают запомнить принципы и применять в нужной ситуации.

Клиентоцентричность в государственном управлении

Сформирован [федеральный проект «Государство для людей»](#) (реализация до 2030).

Его цели:

- повышение качества жизни и уровня доверия граждан
- клиентоцентричный подход в государственных организациях, то есть удовлетворение потребностей человека и бизнеса без поиска «нужного кабинета» или услуги
- повышение доверия граждан к органам государственной власти

В рамках проекта создан [Стандарт «Государство для людей»](#). К к 2024 году все федеральные и региональные органы исполнительной власти должны внедрить

принципы, заявленные в нем, в работу. В этом же документе можно найти показатели внедрения клиентоцентричного подхода, среди них — охват клиентскими сценариями, оценка клиентами простоты, NPS, CSI и др.

Другие важные документы:

- [Декларация ценностей клиентоцентричности](#)
- [Стандарт «Государство для бизнеса»](#)
- [Стандарт для внутреннего клиента](#)

Карта жизненных ситуаций и лаборатории

Сформированы 24 клиентских профиля и список из 200 жизненных ситуаций, чтобы госсервисы могли предугадывать потребности клиентов и оказывать комплексную поддержку.

Открыты лаборатории пользовательского тестирования в Нижнем Новгороде, Липецке и Туле. Они оценивают удобство сервисов с точки зрения человека, а не органа власти. С 2024 года все новые сервисы будут проходить тестирование в лабораториях.

Обучение сотрудников

Необходимо менять модель поведения чиновников, работающих с гражданами и бизнесом, от «формального выполнения поручения» к «решению проблемы заявителя». Для этого госслужащих обучают принципам клиентоцентричности

Суперсервисы

Постепенно реализуется идея «комплексных» услуг или «суперсервисов». Суть в том, что при определенной жизненной ситуации, будь то переезд в новую квартиру, смена имени или рождение ребенка, гражданин одним обращением смог получить сразу всю цепочку нужных ему услуг.

Например, в Якутске в 2022 году впервые в России зарегистрировали рождение ребенка без посещения родителями ЗАГСа благодаря суперсервису «Рождение ребенка»

Тренды CX до 2030

Ритейл

Оплата улыбкой (искусственный интеллект, 3D-технологии)

Распознавание лиц и анализ данных эффективно используются не только для построения маршрута покупателей в магазине и предотвращения мошенничества, но и для создания нового опыта продаж. Технология позволяет распознавать участников программы лояльности, делать оплаты улыбкой и внедрять системы самообслуживания

Слишком много всего (сознательное ограничение ассортимента)

В условиях постоянного информационного шума, потребители хотят экономить ресурсы при принятии решений. Они ценят ритейл с курируемым ассортиментом, где нет десятков видов одного продукта и есть его простое, отвечающее их главному запросу, описание.

WOW-эффект (AI, дополненная реальность)

Потребители ожидают от брендов эффекта джина из бутылки персонализации, покупки и оплаты инновационными способами. Бренд стремится быть в нужном месте в нужное время и удивлять пользователя нестандартными решениями: голограммы с информацией о товаре, Magic Mirrors, виртуальные примерочные и т.п.

Мгновенная доставка (логистика, технологии, оптимизация)

Чем крупнее город, тем более важной становится скорость доставки: пользователи готовы заплатить больше, чтобы получить товар менее, чем за три часа и за приезд курьера в конкретное время

Альтернативные виды транспорта и новые технологии сократят и оптимизируют время доставки

Магазины без персонала (скорость, биометрические данные)

Растет тенденция отказа от традиционных супермаркетов с кассирами и охранниками. В электронных магазинах используются технологии распознавания лиц, мобильных платежей, метки RFID. Это позволяет сэкономить на зарплатах, снизить уровень воровства и без убытков работать в районах с высокой арендной платой.

Банкинг

Сокращение количества физических офисов

Сегодня, когда почти любую операцию можно провести в приложении, банки сокращают количество офисов. 926 отделений закрыли российские банки с июля по декабрь 2022 г. Уменьшается и число операционистов и кассиров.

Клиенты ждут более яркого эмоционального опыта

Если верить отчету ISG, то 52% клиентов говорят, что посещение банка – это довольно тоскливое занятие, и не получают от этого никакого удовольствия. То есть отношения с банками не имеют эмоциональной привязки и никак не интегрированы в образ жизни клиентов (banking is not fun).

Работа с этими клиентскими ожиданиями становится одним из приоритетов банков уже сейчас. Одно из решений – изменение форматов отделений.

Переосмысление функции банковских отделений

Привычные нам отделения с рядами окошек и кабинок скоро останутся в прошлом. Их заменят новые пространства.

1. Банки свободной планировки

- У сотрудника нет фиксированного рабочего места
- Пространство легко трансформировать под любой формат мероприятия с клиентами (концепция Multi-Use Spaces)
- Привычные кассы заменят аппараты самообслуживания
- Активное внедрение новых технологий: видеообслуживание, виртуальные ассистенты

При таком формате, за счет оптимизации пространства, банк сокращает площадь отделения на 20-30%, экономя на аренде. Конечно, тут есть и свои вызовы, на которые предстоит отвечать. Например, адаптировать новый формат для людей старшего поколения или решить возможные проблемы с конфиденциальностью операций. В России таких отделений открыли уже более сотни, с каждым годом их число будет только расти.

2. Банк-коворкинг

В банке такого типа клиенты могут воспользоваться принтером, сканером или копировальным аппаратом, выпить кофе, подключиться к безлимитному WiFi.

3. Банк – общественное пространство

Некоторые банки стремятся сделать отделение точкой притяжения и превратить их в общественные центры. Например, американский Umpqua Bank предлагается клиентам использовать конференц-залы для своих собственных бизнес-проектов или даже для занятий йогой.

Диджитализация процессов

Уже в ближайшем будущем большую часть сотрудников в отделениях банка могут заменить роботы. Например, второй по величине китайский банк China Construction Bank открыл отделение в Шанхае, в котором клиентов обслуживают только роботы с искусственным интеллектом. Робот поможет обменять валюту, открыть счет, помочь с переводом или инвестициями.

Телеком

M2M – межмашинное взаимодействие (автоматизация, каналы связи)

Удаленные друг от друга машины, приборы и устройства в режиме реального времени самостоятельно обмениваются информацией. Не только на производстве, но и в квартире машины начинают общаться друг с другом и координировать свои действия, чтобы выполнять и предугадывать сценарии пользователя.

OTT-приложения, over-the-top (телеком, интернет, новая модель)

Whatsapp, Skype, Viber и другие мессенджеры — классический пример OTT-сервисов, которые предлагают пользователю бесплатные сценарии, используя возможности телекоммуникационной инфраструктуры — развернутые операторами сети, быстрый доступ в интернет и возможность совершать звонки. OTT — новая эпоха развития телекома

5G (скорость, интернет вещей, единые сети)

Каждое поколение сотовой связи серьезно увеличивает скорость передачи данных и уменьшает время отклика. Уровень скорости поколения 5G обеспечит массовое

внедрение и объединение в единую сеть роботов и интернета вещей, беспилотных авто и виртуальной реальности.

Удобство (the big easy, ускорение, комфорт пользования)

Потребители не готовы тратить личное время, чтобы разобраться в нюансах тарифов и абонентской платы, и откладывать покупку продукта «на потом» в страхе подключить ненужную услугу. Новое конкурентное преимущество - удобство, простота и скорость использования.

Легальные сервисы (регулирование, netflix, Okko, ivi)

Отношение к легальному контенту меняется. Пользователи готовы за него платить. Законы «О вечной блокировке» и «О регулировании аудиовизуальных сервисов» позволяют операторам развивать легальные сервисы игр, видео и аудио.

Питание и диета

Океан удовольствия (морепродукты, новые формы продуктов)

Полезные снеки и закуски из морепродуктов. Морские ингредиенты появляются в большом количестве пищевых продуктов. Примеры включают в себя масло из морских водорослей, лапшу из бурых водорослей, чипсы из кожи лосося.

Матча (полезные свойства, диеты, японский чай)

Матча повышает иммунитет, улучшает мозговую деятельность, замедляет процесс старения организма. Порошок зеленого чая матча используют для приготовления японских сладостей, таких как шоколад, конфеты, пирожные. Также его добавляют в латте и коктейли.

Региональные продукты (традиции, местное, национальное)

Большой интерес к традиционным русским продуктам и вкусам: мясо из Воронежа, брусника из Карелии и др.

Альтернативы мясу и молоку (веганство, альтернативы)

Происходит отказ от животных продуктов. Растет интерес к растительным альтернативам молочным и мясным продуктам. Пользователи ждут, что производители предложат им разнообразие, соответствующие новым требованиям.

Натуральный вкус (аутентичность, чистота, упрощение)

Назад к природе, назад к истокам. От сложных вкусовых комбинаций до простых, традиционных продуктов и ароматов, но с повышенным вниманием к качеству и подлинности.

Здоровье

Ментальное здоровье (расслабление, бодрость)

Стресс, депрессия, одиночество, тревожность – все это приводит потребителей к новому опыту от психотерапевтов и нейробиологов до хатха-йоги и медитации. Растет спрос на продукты нового типа: тренировки для тела и ума, приложения для контроля настроения и ментального состояния.

Активная старость (новые рынки, технологии, новая культура)

Переосмысление отношения к пожилым людям как к «социальному бремени». Благодаря новым медицинским технологиям после 60 люди смогут чувствовать себя лучше, активнее участвовать в общественных, экономических, культурных и гражданских делах.

Здоровый образ жизни (стиль жизни, осознанность, ЗОЖ)

От тяжелых тренировок к стилю жизни. Меняем отношение к спорту – уход от ассоциаций с физической болью и диетами к повседневным привычкам, которым легко следовать и одновременно наслаждаться здоровой жизнью.

Люди 2.0 (киборги, биохакинг, ускорение)

Человек с идеальной памятью, встроенным чипом – не герой фантастики, а Человек 2.0. Мы будем использовать всё больше устройств для совершенствования своих способностей. Киберпротезы не только заменят конечность, но и повысят силу и ловкость.

Носимая электроника (мониторинг, осознанность)

Устройства отправляют напоминание больше двигаться, поддерживать баланс воды, делиться результатом в социальных сетях. Постоянный контроль со стороны носимой электроники превращает ее из аксессуара в тренера и друга.

Образование

Музей – пространство познания (смешанная реальность, интерактив)

Музеи – это яркие места, которые постоянно экспериментируют с новыми способами использования своих коллекций для улучшения обучения. Благодаря таким технологиям, как дополненная реальность, датчики и 3D-принтеры, музей предоставят учащимся захватывающий опыт изучения истории и науки.

Экосистема (онлайн, персонализированная)

«Первая волна» цифрового образования была сосредоточена на создании, обмене и доступе к учебному контенту. В ближайшем будущем мы будем учиться в цифровых экосистемах, состоящих из участников программ, преподавателей, администраторов, родителей. Также программы соединят обучение онлайн и в реальном мире с учетом потребностей и потенциала студента.

Флексбуки (персонализация, конструктор)

Студенты будут участвовать в создании собственных учебных материалов. Тяжелые, дорогие и быстро устаревающие учебники заменяются дешевыми, легко обновляемыми, интерактивными, цифровыми «флексбуками». Digital-инструменты позволяют собирать свои знания по частям. Основные материалы будут делать учителя, иногда студенты.

Распознавание эмоций (трудности, методы)

Системы распознавания эмоций помогут выявить студентов, сталкивающихся с трудностями, особенно такие системы будут полезны при работе с аутистами и в онлайн-обучении.

Класс как игровая (геймификация, проектирование)

Все больше школ включает игры в свою учебную программу. В «изобретательских» пространствах учащиеся создают видеоигры или машины, в пространстве «воображения» используют фантазию для разработки идей и проектов. Мероприятия в больших группах, поддерживаемые мультимедиа, проводятся в комнате «приключений» - здесь создают сценарии ролевых игр и совместные видеоигры.



Урбанистика

Город для пешеходов (места для прогулок в городах)

Рост урбанизации, повышение стоимости жизни, сильная нагрузка на существующую инфраструктуру и постоянное внимание к здоровью и фитнесу привели к увеличению спроса на пешеходные дорожки и доступные общественные места.

Зеленый город (растения везде)

Природные блоки становятся частью города не только в формате парков — они используются как элементы архитектурных решений. Тем самым превращая город в благоприятную среду обитания для человека и помогая им находиться в тесной связи с природой.

Умный город (Big Data, данные для пользы города)

Современный город — это сложное переплетение данных об окружающей среде, событиях, транспорте, предпочтениях и поведенческих привычках жителей. Изучение городских данных — один из возможных способов улучшить жизнь человека и общества.

Шеринг-экономика (пользование vs владение)

Брать в аренду или пользоваться совместно продуктом дешевле, чем им владеть. Наибольшее распространение шеринг получил в сфере транспорта — совместное использование автомобилей, велосипедов, самокатов и др. Новые перспективные направления: в энергоресурсах, недвижимости, рабочих пространствах и др.

Гражданин-активист (активное участие людей в жизни города)

Вместо того, чтобы полагаться на государство или правительство, люди принимают активное участие в жизни общества и внедряют изменения самостоятельно. То, в какой роли человек видит и реализовывает себя в обществе, существенно влияет на его эмоциональное благополучие.

Программное обеспечение

Аналитика поведения клиента

UX Rocket – альтернатива зарубежным Google Analytics или Dynamic Yield от Mastercard. Сервис собирает данные о поведении посетителей на сайте и в мобильном приложении, выявляет влияющие на конверсию факторы и персонализирует контент. С его помощью можно строить карту путешествия клиента, проводить тестирования. Также сервис рассчитывает финансовую выгоду по итогам проведенных тестов и анализирует эффективность продаж

«Умная» обработка вызовов

МегаФон запустил решение «Корпоративная АТС» (КАТС), которое помогает организовать телефонную связь и работу call-центров в крупных компаниях, объединить распределенные структуры в единую сеть. КАТС собирает историю обращений и заказов, запись разговоров и статистику

Работа с отзывами

Сервис Revvy помогает локальному бизнесу продвигаться на онлайн-картах и становиться более заметным. Revvy автоматизирует запрос отзыва у клиентов и переводит его на «Яндекс.Карты», 2ГИС или сайты с рекомендациями.

Еще одна функция – возможность перехвата негативных отзывов. Если клиенту что-то не понравилось, сервис сообщает об этом компании. И бизнес может решить проблему до того, как негативная оценка будет опубликована

Сквозная аналитика

Сервис сквозной аналитики с функцией отслеживания звонков **CoMagic** объединяет данные из рекламных систем, сервисов аналитики и CRM, показывает доходы из каждого рекламного канала, определяет рекламный источник звонка и стоимость каждого обращения.

В CoMagic можно подключить два вида колл-трекинга: статический и динамический. В первом – за каждым рекламным каналом – менеджером по продажам, рекламным модулем в СМИ или билбордами – закреплен отдельный телефонный номер. Второй вариант используется для цифровых каналов. Здесь каждому клиенту присваивается уникальный ID. Компания видит, откуда пришел клиент, и что он делал на сайте, какими товарами интересовался

Персонализация

Решение для персонализации есть на российской платформе **CM.Ocean**,



предназначенной для целевого маркетинга и автоматизации маркетинговых кампаний.

Для персонализированных предложений разработан модуль CM Ocean.Offer. ПО помогает компаниям подобрать именно те опции, которые заинтересуют клиента, — будь то скидка на товар или время бесплатного обслуживания. Он же обеспечивает передачу оффера для дальнейшей коммуникации с потребителем