

Захарова И.А. ¹

¹ Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Управление клиентским опытом на основе ценности

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Захарова И.А. Управление клиентским опытом на основе ценности // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 4. – С. 1461–1476. doi: [10.18334/ce.17.4.117563](https://doi.org/10.18334/ce.17.4.117563)

АННОТАЦИЯ:

Во времена неопределенности, в условиях значительного финансового и ресурсного дефицита, когда необходимо действовать быстро, многие организации рассматривают свои цели в области клиентского опыта, повышения производительности и обеспечения роста компании как взаимоисключающие. В результате инвестиции в клиентский опыт не успевают за меняющимися предпочтениями клиентов и не приводят к устойчивому росту компании. В данной статье поставлена задача обосновать, что в основе стратегического планирования коммерческой организации должно лежать стремление повысить качество клиентского опыта, основанное на ценности, а оптимизация трудовых, финансовых, технологических и материальных ресурсов должна происходить за счет перераспределения инвестиций из неэффективных направлений в новые, более эффективные каналы и инструменты. В результате исследование позволяет сделать вывод, что взаимозависимость целей и задач эффективно отразится на инвестиционной деятельности организации, а CX-трансформации следует развивать в направлении самофинансируемых. Данная статья имеет высокую практическую направленность и будет интересна, прежде всего, руководителям компаний, бизнес-направлений и функциональных служб.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: клиентский опыт, путь клиента, ценность, самофинансируемые инициативы, удовлетворенность клиентов, лояльность

ОБ АВТОРЕ

Захарова Ирина Александровна, доцент кафедры регионального и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент (Zakharova@spa.msu.ru)

Zakharova I.A. ¹¹ Lomonosov Moscow State University, Russia

Value-based customer experience management

CITE AS:

Zakharova I.A. (2023) Upravlenie klientskim opytom na osnove tsennosti [Value-based customer experience management]. *Kreativnaya ekonomika*. 17. (4). – 1461–1476. doi: [10.18334/ce.17.4.117563](https://doi.org/10.18334/ce.17.4.117563)

ABSTRACT:

In times of uncertainty, financial and resource constraints and the need to act quickly, many organizations see their customer experience, productivity and growth as separate business goals. As a result, investment in customer experience does not keep pace with changing customer preferences and does not lead to sustainable company growth. This article aims to prove that the strategic planning of a commercial organization should be based on the desire to improve the quality of customer experience based on value; and the optimization of labor, financial, technological and material resources should occur through the redistribution of investments from inefficient areas to new more efficient channels and tools. As a result, the study allows to conclude that the interdependence of goals and objectives will effectively affect the investment activity of the organization, and CX transformations should be developed in the direction of self-funded. This article has a high practical orientation and will be of interest primarily to the executives of companies, business areas and functional services.

KEYWORDS: customer experience, customer journey, value, self-funded initiatives, customer satisfaction, loyalty

JEL Classification: D11, M11, M21

Received: 13.03.2023 / Published: 30.04.2023

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Zakharova I.A. (Zakharova@spa.msu.ru)

Введение

Для многих руководителей компаний остается неясным, что представляет собой превосходный клиентский опыт и как именно он будет генерировать ценность. Построение идеального клиентского пути компаниями зачастую не отражает действительности, а внедрение технологичной инновации не решает проблему клиента. Марк Шефер в своих трудах отмечает, что маркетинг, основанный на ценностях, существуют уже 25 лет, но не все маркетологи восприняли данную концепцию [7, с. 25–35] (*Mark Schaefer, 2019, p. 25–35*). Компании, придающие первостепенное значение затратам, рискуют нанести ущерб восприятию клиентов и сотрудников и потерять из виду возможные направления для роста организации. Стремление исключительно к росту доходов может повлечь дорогостоящие инвестиции, не связанные с качественным улучшением клиентского опыта и не несущие ценность. Стратегия долгосрочного роста бизнеса должна выстраиваться при целостном подходе и соблюдении баланса данных целей. Для того чтобы создавать безупречный, отличающийся от предыдущего клиентский опыт, авторы отмечают значимость для компании глубокого понимания своих клиентов [6, с. 16–26] (*Shristine Bailey, 2020, p. 16–26*).

Среди российских и зарубежных авторов, занимающихся изучением реализации бизнес-стратегий в части управления клиентским опытом и CX-трансформации, можно отметить представителей научного сообщества и бизнес-практиков: Головачеву К.С., Макарову О.В. [4, с. 472–494] (*Golovacheva, Makarova, 2022, p. 472–494*), Раздольную И.В., Яковлеву Л.Р., Волобуева А.А. [11, с. 135–150] (*Razdolnaya, Yakovleva, Volobuev, 2023, p. 135–150*), Джозефа Б. Пайна II, Джеймса Х. Гилмора [10, с. 319–347] (*Payn, Gilmor, 2022, p. 319–347*), Джоэла Мэйнса и Алекса Роусона [8, с. 82–87] (*Joel Maynes, Alex Rawson, 2016, p. 82–87*) и др.

Несмотря на возросший интерес к проблематике в связи с изменением стратегического фокуса в направлении повышения потребительской ценности, данная область знаний нуждается в большей проработанности. Целью данного исследования является предложение алгоритма по эффективному использованию данных клиентов и превращение их в действенное понимание, на основе которого следует повышать ценность клиентского опыта.

Научная новизна заключается в анализе и обосновании различных инструментов и моделей управления клиентским опытом, их возможностей, ограничений, а также в рекомендациях по эффективному управлению ресур-

сами организации и организации бизнес-процессов, направленных на достижение стратегических целей.

Методология исследования базируется на совокупности таких научных методов, как экспериментально-теоретические (исторический метод, логический метод, гипотетический, анализ, синтез), а также эмпирические методы (метод сравнений, наблюдений).

Основная гипотеза исследования, выдвинутая автором: максимального экономического эффекта можно достигнуть в случае, если ваши CX-трансформации основаны на глубоком понимании клиентов и способны удовлетворить запросы большего количества потребностей, а также за счет понимания взаимосвязей и взаимозависимостей между различными стратегическими целями.

Перспективные направления улучшения клиентского опыта, основанного на ценности

Клиентский опыт – это восприятие вашими клиентами отношения компании к ним. Данные представления влияют на поведение клиентов и создают воспоминания и чувства, которые в итоге формируют лояльность. Определив клиентские сегменты с высоким потенциалом, выявив характеристики продукта или услуги, создающие ценность, организации перераспределяют ресурсы в наиболее важные трансформации, не неся дополнительных затрат, поскольку издержки покрываются за счет отказа от инвестиций в недействительные или несущие меньшую ценность методы и технологии. Однако лишь немногие организации, действительно являющиеся клиентоориентированными, реализуют данную модель, извлекая значительные экономические и имиджевые преимущества.

Фундаментальный принцип управления взаимоотношениями с клиентами заключается в том, что организация выигрывает, привлекая и удерживая самых ценных клиентов. Наиболее важным активом компании являются долгосрочные взаимоотношения с клиентами. Между тем Temkin Group опубликовала исследование [1] и обнаружила, что компании, которые зарабатывают 1 миллиард долларов в год, могут заработать дополнительно в среднем 700 миллионов долларов в течение 3 лет, инвестируя в клиентский опыт. Согласно Temkin Experience Ratings (TxR) 2018 года, корреляция между клиентским опытом (CX – Customer Experience – клиентский опыт) и повторными покупками демонстрирует высокий результат ($R = 0,82$). Разница по показателю Net Promoter Score между потребителями, у которых был очень хороший

опыт работы с компанией, и теми, у кого был очень плохой опыт, составляет 21 балл. Клиентский опыт определяется тремя компонентами: успехом, усилиями и эмоциями. В то время как все три элемента влияют на лояльность клиентов, улучшение эмоций приводит к большему увеличению лояльности. Существуют определенные различия между факторами, влияющими на удовлетворенность клиентов и лояльность клиентов. Поскольку лояльность клиентов – это поведение, а удовлетворенность клиентов – отношение [2] (*Gajjar, 2013*). Для того чтобы понять ценность клиента в долгосрочной перспективе, необходимо ее измерить, выявив, каким образом клиент будет ее формировать на протяжении длительного периода времени. В целях создания положительного впечатления у клиентов компания должна хорошо их знать. Глубокое понимание клиента лежит в основе сегментации клиентов, настройки сценариев коммуникации, формирования персонализированных предложений, таргетинга. Данные о клиентах упрощают и повышают эффективность множества процессов, таких как постановка целей, разработка точечных решений, выявление проблем с удовлетворенностью клиентов. Именно поэтому в последнее время в корпоративной практике отмечается тенденция объединения подразделения маркетинга с ИТ-подразделением, либо команда маркетинга включает ИТ-специалистов, существенно расширяя функционал и повышая статус службы. Основываясь на глубоком понимании клиентов, компаниям проще адаптировать свою стратегию в соответствии с ценностью клиента, сосредоточить усилия по продажам на нужных клиентах, эффективно осваивать бюджет на коммуникацию, технологию продаж и различные сервисы, а также ускорять цикл продаж. Инвестиции в долгосрочные отношения, также известные как маркетинг отношений, способствуют пониманию клиентов, а понимание дает возможность предоставлять персонализированный опыт на протяжении всего пути клиента. Это понимание будет способствовать принятию эффективных инвестиционных решений. Основываясь на знаниях, компания должна создавать ценностное предложение своих продуктов и услуг [3] (*Gupta, Lehmann, Stuart, 2004*). Многие исследования доказали, что вне зависимости от отрасли улучшение клиентского опыта повышает удержание, лояльность и доходы организации. Результаты корпоративной практики показывают, что все больше компаний в различных отраслях осознают необходимость управления клиентским опытом, но лишь небольшому числу компаний это действительно удается [4] (*Golovacheva, Makarova, 2022*). Негативный клиентский опыт приводит к финансовым потерям, как правило, он становится причиной частых изменений продуктовой концепции, нечеткого позиционирования и приводит к отсутствию ценност-

ного предложения. Именно поэтому клиентоориентированные компании ставят потребности, проблемы и желания клиентов на первое место среди всех задач организации, в результате они лучше понимают своих клиентов, создавая конкурентные преимущества. Однако со временем клиенты стали больше контролировать свою воронку продаж, свое время и информацию о себе, которой готовы делиться. В то же время предоставление информации в руки потребителям полностью изменило процесс приобретения автомобиля, страховки, планирования отпуска, оценки состояния здоровья и прочих процессов. Клиенты теперь сами стали маркетологами, а сила рекомендаций, распространяющихся по сарафанному радио, и цепочка поставок, основанная на социальных сетях, оказываются гораздо более действенными, чем традиционная реклама и способы продаж. Ускорение процессов цифровизации, развитие различных технологий способствуют изобретению и переосмыслению устоявшихся инструментов аналитики и воздействия на потребителя. Огромное количество данных генерируется ежеминутно. При этом, согласно исследованию Domo 2019 г., 83% маркетологов отметили, что появление новых технологий и методов исследования затрудняет быть в курсе всего, почти половина 46% указывают на трудности долгосрочного планирования из-за объема каналов и источников данных (исследование включало интервью с 681 ведущими менеджерами по маркетингу из различных стран мира). Как утверждает бывший директор по маркетингу Unilever Кит Вид, внешние факторы имеют высокое влияние: «Мы перешли в эпоху, когда правят данные, алгоритмы и аналитика. И мы все знаем, что битва за внимание никогда не была такой острой» [5]. Кристин Бейли отмечает, что нам нужно определить полезные источники данных, превратить эти данные в действенное понимание, а затем использовать для создания историй, с которыми могут связать себя наши потребители [6] (*Shristine Bailey, 2020*).

Потребительская ценность и ценность клиентов для компании имеют разное значение, и их не следует путать. Потребительскую ценность генерируют продукты, услуги, взаимоотношения с компанией, тогда как ценность клиента для компании означает то, какую ценность имеет клиент или клиентский сегмент для организации. Задача любой организации заключается в создании ценности, с помощью которой можно привлекать и удерживать клиентов, постоянно работая над совершенствованием. Именно ценность влияет на долгосрочные показатели, такие как устойчивость бизнеса, лояльность, рост. На конкурентном рынке решающее значение имеет понимание того, как формируется ценность, каким образом клиент оценивает услугу или продукт, в какой точке клиентского опыта генерируется больше ценности. Имен-

но поэтому необходимо клиентский опыт рассматривать во взаимосвязи с потребительской ценностью.

Ценность же клиентского сегмента не может быть сгенерирована сразу, это зависит от скорости и факторов, влияющих на миграцию сегмента из одной категории в другую. В то же время потенциальные клиенты могут стать прибыльными в будущем. В приведенной таблице представлены количественные и качественные характеристики продукта и услуги, генерирующие ценность для клиентов. Потребительская ценность оценивается по пользе продукта или услуги, которую воспринимают покупатели, товар или услуга должны быть надежными, долговечными, а также должны быть узнаваемыми. Цена продукта также определяет потребительскую ценность. Если цена продукта соответствует ожиданиям покупателей, ценность будет одновременно увеличиваться, в противном случае она может снизиться. Также очень важно обращать внимание на качество взаимодействия с клиентами, ожидающими в последнее время от компаний слаженного сервиса. Например, клиент, формируя заявку в чат-бот приложения, рассчитывает, что об этом станет известно во всех точках взаимодействия: клиентскому менеджеру, в колл-центре и в отделении продаж и в случае обращения в компанию посредством иного канала связи ему не нужно будет излагать проблему заново.

Таблица 1

Потребительская ценность

Функциональные свойства продукта	Стоимость продуктов и услуг	Доставка, установка и сервисное обслуживание	Взаимодействия с клиентами
свойства, особенность	первичная цена	доступность продукта	контакт
удобство использования	затраты в течение жизненного цикла	простота в установки	имидж
надежность		простота обслуживания	выставление счета
производительность			программа лояльности
долговечность			

Источник: составлено автором.

Итак, повышение качества продукции, улучшение функциональных свойств товара, управление отношениями с клиентами и управление затратами являются основными факторами, которые формируют ценность для клиентов. Данная стратегия скорее повысит удовлетворенность клиентов, а также поможет создать лучший имидж организации и, как результат, коммерческий успех.

Марк Шифер [7] (*Mark Schaefer, 2019*) в своем исследовании доказывает существующий огромный разрыв между истинными потребностями клиентов и предложением компаний. Желания осуществить технологические трансформации, сравнимые с поиском маркетинговой кнопки, не приведут к долгосрочным результатам. Вместо того чтобы сосредотачиваться на самом изменении, необходимо сосредоточиться на том, что не меняется – на неизменных человеческих истинах. Руководители осознали преимущества стратегии, ориентированной на клиента, заключающиеся в росте удовлетворенных клиентов, повышении лояльности, более низкой стоимости обслуживания и более вовлеченных сотрудниках. Многие компании прикладывают усилия по изменению клиентского опыта, исходя из общего стремления изменить его, рисуя свое идеальное представление о нем. Руководители запускают прорывные инициативы, чтобы порадовать клиентов смелыми решениями и инновациями. Однако зачастую не удается количественно оценить последствия различного опыта клиентов, а их усилия в конечном итоге имеют очевидные затраты и неясные краткосрочные результаты. Управляющие из McKinsey Джоэл Мэйнс и Алекс Роусон [8] (*Joel Maynes, Alex Rawson, 2016*) обнаружили, что наиболее успешные программы управления клиентским опытом являются самофинансируемыми, за счет быстрых побед происходит снижение затрат и упрощение бизнес-процессов. Вырученные средства затем направляются на финансирование среднесрочных инноваций или изменение траектории клиентского опыта. Согласно данному видению, установление взаимосвязи между клиентским опытом и ценностью позволяет понять, что важно для клиентов, на чем следует сосредоточиться и как сохранить качество обслуживания клиентов на первом месте в списке стратегических приоритетов. На практике компании, инвестирующие в улучшение клиентского опыта, должны четко понимать, для чего они это делают и как именно изменения будут создавать ценность, как это повлияет на достижение целей в контексте развития организации и достижения желаемых показателей прибыли. Для создания взаимосвязи между клиентским опытом и потребительской ценностью необходимо выявить такое поведение клиентов, которое создает ценность для вашего бизнеса, а затем проследить, как формируется удовлет-

воренность клиентов с течением времени, и количественно оценить экономические результаты различного опыта.

1. Первый шаг в данном направлении заключается в разработке гипотез о результатах клиентов, которые имеют положительное значение. Начните с выявления поведения клиентов и результатов, которые формируют ценность в вашей отрасли. Результаты бизнеса будут различаться в зависимости от отрасли, но принцип работы одинаковый и заключается в формулировании от трех до пяти гипотез о действиях и их результатах, создающих ценность. Например, в телекоммуникационном секторе удовлетворенные клиенты с меньшей вероятностью меняют поставщика, имеют меньше запросов, сопровождающихся звонками, и подписываются на различные продукты и услуги. В отрасли авиаперевозок у удовлетворенного клиента увеличивается количество поездок и, как результат, доходы от поездок, что отражается на снижении стоимости привлечения и обслуживания для компании.

2. Следующий шаг – связать то, что клиенты говорят в опросах об удовлетворенности, с их поведением в течение длительного периода времени. Для начала необходимо аккумулировать данные результатов прошлых опросов, в которых у респондентов спрашивали об общем уровне удовлетворенности или готовности рекомендовать продукты или услуги. Проанализировав данные в динамике по каждому критерию приоритетного результата, необходимо их сопоставить с результатами других исследований. Например, историю ответов на вопрос о готовности рекомендовать услугу сопоставить с данными об удержании клиентов, со стоимостью обслуживания, условиями программы лояльности для постоянных клиентов, с доходами, с характером обновления продуктовых сервисов. Результаты желательно отслеживать в динамике на основе ежемесячных данных. Данная аналитика послужит основой для анализа данных о клиентском опыте.

3. После проведенного анализа отношения и восприятия клиентов, их поведения в течение определенного периода возможно присвоить каждой группе клиентов свой тип, например «удовлетворенные», «нейтральные» или «неудовлетворенные», и проанализировать, насколько «удовлетворенные» клиенты менее подвержены оттоку, чем «неудовлетворенные». Дополнительно рассмотрев другие действия клиентов, например, обращения в колл-центр, осуществление обратной связи, изменение числа покупок за определенный период, изменения в предпочтениях каналов продаж и другие. Для каждой группы клиентов и сегментов подводится итог за один-два года. Компании, у которых выявлено больше различий между «неудовлетворенными», «нейтральными» и «удовлетворенными» клиентами, как правило,

более прочно связаны с ценностью. Ведущие компании, занимающиеся клиентским опытом, используют эти данные для оценки ценности и стремятся перевести 5% своих «недовольных» клиентов в нейтральный статус. Изучая годовые изменения показателей «неудовлетворенных», «нейтральных» и «довольных» клиентов, компании могут составить представление о том, как изменяется восприятие ценности.

4. Немаловажным является проведение количественной оценки качества обслуживания клиентов с применением одного и того же метода в течение длительного времени для каждого важного клиентского сегмента. Чтобы установить приоритеты и количественно оценить выгоды от удовлетворительного клиентского опыта, компания должна связать удовлетворенность с бизнес-результатами.

Однако принятие решений, в какие направления осуществлять инвестиции, недостаточно основывать лишь на связи удовлетворенности клиентов с ценностью продуктового предложения. Необходимо выявить, что дает наибольшую ценность. Следующий шаг, в котором большинство компаний терпят неудачу, – это определение приоритетных инициатив и возможностей в зависимости от их важности для клиентов. Этому способствует создание модели с ранжированным перечнем проблем клиентов, которые нужно устранить или исправить, а также возможностями и решениями данных проблем.

В зависимости от отрасли, результаты удовлетворенности клиентским опытом разнятся. Например, в медицинском страховании улучшение качества обслуживания «неудовлетворенных» клиентов и перемещение их в число «пассивных» пользователей имеет больший экономический эффект, чем перевод таких «пассивных» клиентов в категорию «клиентов-промоутеров» услуги. Однако в розничном банкинге и ритейле каждый промоутер имеет большое значение – изменение процента удовлетворенности с 80-го до 90-го процентного пункта приносит значительную экономическую выгоду. Для дальнейшей работы необходимо определить, что будет более ценным: сократить количество недоброжелателей или привлечь больше сторонников, а затем разработать конкретные инициативы для достижения цели и максимизации отдачи от инвестиций. Следующим шагом будет создание модели ценности для клиента.

Ранее для диагностики качества обслуживания и конкурентоспособности продуктового предложения, а также силы бренда рассматривали состояние каждой точки контакта по отдельности [9] (*Rays, Traut, 2009*). Однако анализ полного цикла взаимодействия с клиентом, а не отдельных точек контакта дает больший эффект. Модель ценности McKinsey показала, что эффектив-

ность всего пути клиента тесно связана с экономическими результатами, нежели отдельные точки. Моделирование удовлетворенности клиентов на основе пути взаимодействия позволяет оценить наиболее важные сквозные пути взаимодействия клиентских сегментов. Специалисты рекомендуют начать с переосмысления масштабов исследования. Данный процесс включает анализ наиболее важных точек, а также второстепенных на протяжении всего пути; затем расширенные данные о клиентах рассматриваются во взаимосвязи с операционными данными, а также с мнениями сотрудников и самих клиентов. Наконец, возможно использовать расширенную аналитику «производной важности», например относительные веса Джонсона, чтобы построить модель удовлетворенности клиентов, которая увязывает воспринимаемые и операционные показатели на каждом пути с долгосрочными затратами и доходами¹. Помимо определения наиболее важных путей, следует дополнить модель анализом того, насколько в компании соблюдается последовательность действий. Повышение последовательности в обеспечении безупречного пути клиента является наиболее эффективным способом создания ценности. Например, безупречный путь клиента может представлять собой исходящий звонок с целью продажи, отсутствие обратных вызовов, активацию услуги в течение 48 часов, активное использование в течение первых десяти дней и отсутствие проблем с первым счетом. Компания может быть на 80–90% успешна на каждом этапе этой последовательности, но только 30–40% клиентов будут иметь безупречный опыт от начала до конца. Если все сделано правильно, с помощью модели удовлетворенности возможно измерить ценность стабильной работы. Однако значимость всего опыта должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процессы. Сложнее обстоят дела, когда точка входа иная компания, например входящая в экосистему или канал посредника. Например, приобретение авиабилетов может происходить через стороннюю организацию, онлайн-сервис по покупке авиабилетов. В случае изменения авиакомпанией времени перевозки, о котором авиакомпания непосредственно напрямую сообщает владельцу авиабилета, перерегистрация сторонней компанией авиабилета не осуществляется мгновенно, поскольку они не отслеживают данные изменения. Клиент должен сам уведомить компанию, в которой он приобрел авиабилет, и потребовать выписки нового авиабилета. Данный пример иллюстрирует наличие неудобства для клиента, о котором он может не знать, приобретая услугу. Также при-

¹ Относительные веса Джонсона рассматривают вклад, который переменная вносит в предсказание переменной критерия сама по себе и в сочетании с другими предикторными переменными.

бретая зачастую билет посредством онлайн-сервисов, невозможно осуществить выбор места по следующему маршруту. Наличие нескольких точек входа затрудняет управляемость и слаженность процессов, что нарушает последовательность.

Рассмотрение элементов пути клиента, нуждающихся в улучшении, целесообразно поручить кросс-функциональной команде, которая изучит преимущества различных инициатив, способствующих повышению производительности. Отработанные болевые точки или возможности помогут создать конкурентные преимущества и дифференцировать компанию на рынке. Информацию о наличии проблемных зон следует собирать из сообщений клиентов, регулярных опросов, фокус-групп и глубоких структурированных интервью с клиентами, которые недавно прошли путь от начала до конца. Дополняют картину опросы сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, продавцов, консультантов, операторов и др. Используйте визиты на места, проанализируйте интервью с руководителями, чтобы составить дорожную карту и краткий список болевых точек, сложностей и возможностей для оптимизации пути клиента. Рассмотрение болевых точек также целесообразно увязать с желаемыми результатами, например: снижение стоимости обслуживания, получение долгосрочных доходов и лояльности и повышение общей удовлетворенности. В области обслуживания клиентов большинство бизнес-кейсов строятся на краткосрочных достижениях в части снижения стоимости обслуживания: меньшее количество звонков, эскалаций, визитов технических специалистов. Эти шаги устраняют как болевые точки клиентов, так и операционные затраты. Затем фокус перемещается на долгосрочные результаты. Например, клиенты сотовых операторов, которые оспаривают свой первый счет, с меньшей вероятностью останутся активными через 12 месяцев – эффект запаздывания, характерный для многих отраслей. Наконец, для каждого пути оценивается потенциальное влияние улучшений в каждой болевой точке на общую оценку удовлетворенности клиентов. Что говорит созданная вами модель о ценности и повышении удовлетворенности клиентов с течением времени? Взятые вместе результаты, краткосрочные затраты, среднесрочная лояльность и анализ общей удовлетворенности помогут установить приоритеты для устранения конкретных болевых точек в пути клиента.

Несмотря на то, что устранение болевых точек для клиентов существенно, однако для дифференциации и достижения конкурентного преимущества этого недостаточно. Из поля зрения не должны ускользать области, в которых возможно выделиться, внедрив инновации. Инновация не подразуме-

вает создание новых продуктов и технологий, она часто заключается в новом подходе к обслуживанию, изменению бизнес-модели. С точки зрения потребителя инновации он может вовсе не заметить. В том числе цифровая инновация – это всего лишь инструмент, это не стратегия, а часть решения, позволяющая достигнуть результата и быть эффективным, решить проблему клиента, которую он даже может не осознавать. Инновация может улучшить и упростить опыт клиента (например, отсутствие необходимости посещать офис и возможность предоставлять документацию по электронной почте). Анализ мнений клиентов предоставит стартовый список прорывных идей. Инновационные ресурсы следует направить на урегулирование важных процессов взаимодействия с клиентами, где у вас имеется большой разрыв с конкурентами или где разрыв узок или неясен. Анализ операционных данных прояснит, где возможны улучшения. Например, какие пути клиента приводят к наибольшему количеству звонков и требуется снижение затрат на обслуживание. Важным методом являются этнографические исследования, позволяющие следить за клиентами в их повседневной жизни и выявлять неудовлетворенные потребности и инновационные идеи. Данные идеи сравниваются с моделью удовлетворенности клиентов, и оценивается их потенциальное влияние.

Когда проанализированы важные элементы пути, установлены приоритеты для клиентских циклов и определена важность инициатив, компании, успешно работающие по данной модели, строят дорожную карту внедрения изменений с четкими экономическими обоснованиями. Многие практики по улучшению клиентского опыта теряют импульс, направляя все усилия на достижение краткосрочных квартальных показателей, и не достигают результатов по повышению показателей удовлетворенности клиентов. Другая проблема кроется в том, что на анализ причин невыполнения ежеквартальных планов по продажам у маркетологов нет времени, под давлением отделов продаж необходимо переходить к выполнению очередного плана. Именно удовлетворенность клиентов повышает лояльность, обеспечивает рост. При анализе пути клиента также важно вовлечь руководителей блока финансов и дохода, чтобы вместе просчитать потери [10] (*Payn, Gilmor, 2022*). Изучение приоритетных изменений для клиентов позволяет выявить ценность рассматриваемых инициатив и разработать список приоритетных действий. На данном этапе происходит определение ожидаемой ценности каждой инициативы и необходимых инвестиций, иными словами, преобразование потенциального воздействия инициативы в ожидаемое значение. Менеджеры объединяют результаты или возможности (например, величину его воздей-

ствия, будь то положительное или отрицательное, и когда это произойдет) с частотой (как часто затрагивается вся клиентская база или ее часть) воздействия. Например, телекоммуникационная компания считает технический сбой телефона серьезным, но не частым событием. Ошибки в счетах клиентов серьезны, но происходят редко. Устранение данной проблемы клиентов почти всегда генерирует большую ценность. Если ожидаемая выгода заключается в снижении оттока клиентов или повышении будущих доходов, выигрыш может быть незаметен в течение более 12 месяцев.

Заключение

Улучшение клиентского опыта является в современной практике главной стратегической целью организации. Создание качественного клиентского опыта основано на пути покупателя во всех каналах, глубоком понимании клиента, постоянном процессе оптимизации и стремлении к слаженному последовательному процессу [11] (*Razdolnaya, Yakovleva, Volobuev, 2023*). Рассмотрение направлений по повышению удовлетворенности клиентов и созданию ценностного продуктового предложения необходимо во взаимосвязи со стратегическими инициативами по улучшению производительности, доходности и росту организации с учетом высокого влияния клиентского опыта. Учет факторов влияния на степень лояльности клиентов и модель ценности, основанная на анализе данных, значительно повысят удовлетворенность клиентским опытом при условии реализации на постоянной основе и с соблюдением преимущества. В результате клиентоориентированные компании могут рассчитывать на увеличение ценности клиентских сегментов, а также на возможность управлять поведением клиентов и рост клиентского капитала. Несмотря на то, что ожидания клиентов растут с большей скоростью, чем скорость, с которой компании могут улучшить качество обслуживания клиентов, в результате рационализации операционной модели и оптимизации трудовых, технологических и материальных ресурсов, перераспределения инвестиций из неэффективных направлений в новые, более эффективные каналы и инструменты, руководители различных функциональных подразделений способны создать самофинансируемый инструмент воспроизводства ценности. Тогда можно ожидать достижения идеальной ситуации, когда прибыль увеличивается, а затраты сокращаются. Сбалансированная дорожная карта, с краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными инициативами должна разрабатываться с учетом потребностей: инициативы, которые по-

вливают на наибольшее количество клиентов, которые быстро окупаются и которые решают самые серьезные проблемы.

ИСТОЧНИКИ:

1. ROI of Customer Experience, 2018. Qualtrics XM Institute. [Электронный ресурс]. URL: https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2018/08/XMI_ROIofCustomerExperience-2018.pdf (дата обращения: 01.03.2023).
2. Gajjar B.N. Factors Affecting Consumer Behavior // International Journal of Research in Humanities and Social Sciences. – 2013. – № 2.
3. Gupta S., Lehmann R.D., Stuart A.J. Valuing Customers // Journal of Marketing Research. – 2004. – № 1. – p. 7–18.
4. Головачева К.С., Макарова О.В. [СХ-трансформация Tele2: от дискаунтера к лидеру клиентского сервиса](#) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – № 3. – с. 472–494.
5. Marketing's New M.O. Why marketing leaders need to juggle strategic, business and operational goals better than ever before. Web-assets.domo.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.domo.com/blog/wp-content/uploads/2019/05/Domo-MarketingsNewMO-WEB-1.pdf> (дата обращения: 01.03.2023).
6. Christine Bailey Customer insight strategies. How to understand your audience and create remarkable marketing. – London: Kogan Page, 2020. – 14–35 p.
7. Mark Schaefer Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins. , 2019. – 320 p.
8. Joel Maynes, Alex Rawson Linking the customer experience to value. / Customer experience: creating value through transforming customer journeys., 2016. – 82–87 p.
9. Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. – М.: АСТ, 2009. – 160 с.
10. Джозеф Б. Пайн II, Джемс Х. Гилмор Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. – Москва: Интеллектуальная Литература, 2022. – 400 с.
11. Раздольная И.В., Яковлева Л.Р., Волобуев А.А. [Стратегические детерминанты клиентоцентрического маркетинга на основе принципов поведенческой экономики и практики исследования клиентского опыта](#) // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – с. 135–150. – doi: 10.21295/2223-5639-2023-1-135-150.

REFERENCES:

- Dzhozef B. Payn II, Dzhems Kh. Gilmor (2022). *Ekonomika vpechatleniy. Kak prevratit pokupku v zakhvatyvayushchee deystvie* [The impression economy. How to turn a purchase into an exciting action] Moscow: Intellektualnaya Literatura. (in Russian).
- Gajjar B.N. (2013). *Factors Affecting Consumer Behavior International Journal of Research in Humanities and Social Sciences*. 1 (2).
- Golovacheva K.S., Makarova O.V. (2022). *CX-transformatsiya Tele2: ot diskauntera k lideru klientskogo servisa* [CX transformation of Tele 2: from a discounteer to a customer service leader]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. 21 (3). 472–494. (in Russian).
- Gupta S., Lehmann R.D., Stuart A.J. (2004). *Valuing Customers Journal of Marketing Research*. 41 (1). 7–18.
- Joel Maynes, Alex Rawson (2016). *Linking the customer experience to value* McK-insey & Company.
- Mark Schaefer (2019). *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins*
- Marketing's New M.O. Why marketing leaders need to juggle strategic, business and operational goals better than ever before Web-assets.domo.com. Retrieved March 01, 2023, from <https://web-assets.domo.com/blog/wp-content/uploads/2019/05/Domo-MarketingsNewMO-WEB-1.pdf>
- ROI of Customer Experience, 2018 Qualtrics XM Institute. Retrieved March 01, 2023, from https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2018/08/XMI_ROIofCustomerExperience-2018.pdf
- Rays E., Traut Dzh. (2009). *22 neprelozhnyh zakona marketinga* [22 fundamental laws of marketing] M.: AST. (in Russian).
- Razdolnaya I.V., Yakovleva L.R., Volobuev A.A. (2023). *Strategicheskie determinanty klientotsentricheskogo marketinga na osnove printsipov povedencheskoy ekonomiki i praktiki issledovaniya klientskogo opyta* [Strategic determinants of customer-centric marketing based on the principles of behavioral economy and the practice of customer experience research]. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. (1(98)). 135–150. (in Russian). doi: [10.21295/2223-5639-2023-1-135-150](https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-1-135-150).
- Shristine Bailey (2020). *Customer insight strategies. How to understand your audience and create remarkable marketing* London: Kogan Page.