
Благодаря сочетанию онлайн и офлайн, приход эпохи омниканальной коммуникации предоставляет предприятиям больше возможностей связаться с потребителями и понять их, что также значительно меняет способ, с помощью которого потребители получают и используют информацию. В последние годы одно за другим появлялись WeChat, Instagram, VK и другие приложения для смартфонов. Мы можем выражать свои взгляды и понимать мысли других через эти социальные сети в любое время и в любом месте, что значительно уменьшило внимание к традиционным СМИ, таким как телевидение и газеты. Многие предприятия приспособляются к изменениям, привлекают потребителей с помощью мобильного маркетинга и пытаются использовать «поклонников» для создания маркетинговых каналов.

Ключевые слова: омниканальность; маркетинг; мобильный маркетинг; предприятия; стратегии.

УДК 338.242

*Статья поступила
в редакцию 03. 04. 2023 г.*

Я. В. КЛИНЦЕВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

В статье предложена разработанная автором схема взаимоотношений «компания — клиент», которая резюмирует сложность взаимоотношений между клиентом, компанией и сервисом, а также рассмотрены ключевые факторы, влияющие на клиентский опыт. В работе описана модель управления клиентским опытом, применение которой позволяет сделать компанию более ориентированной на потребителя услуг и реализовывать принципы ориентированности на потребителя, что в итоге должно привести к улучшенному клиентскому опыту и, как следствие, получению большей прибыли. Система управления клиентским опытом позволяет более системно подходить к созданию и поддержанию положительных взаимодействий с клиентами, анализировать данные, выявлять тренды и понять, что именно делает клиентский опыт незабываемым. Это помогает компаниям вовремя вносить коррективы, оптимизировать процессы и подстраиваться под меняющиеся потребности клиентов, способствует выстраиванию более глубоких и долгосрочных отношений с клиентами.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений; клиентский опыт; управление клиентским опытом; взаимоотношения компания — клиент; клиентоориентированность.

УДК 339.138

Ярослав Валентинович КЛИНЦЕВИЧ (yaroslav.klintsevich@gmail.com), аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Существует множество определений термина «клиентский опыт». Европейские ученые (С. Gentile, N. Spiller, G. Noci), говоря о клиентском опыте, утверждают следующее: «Опыт клиента возникает из набора взаимодействий между клиентом и продуктом, компанией или частью ее организации, которые вызывают реакцию. Этот опыт строго персонален и подразумевает участие клиента на разных уровнях (рациональном, эмоциональном, чувственном, физическом и духовном)» [1]. Другие авторы (С. Meyer, A. Schwager) уточняют, что взаимодействие может быть как непосредственным и инициированным клиентом, например, при намеренной покупке, так и косвенным, что включает незапланированные встречи с компанией, такие как реклама, новости, отзывы или не запланированные мероприятия в процессе покупки или обслуживания [2]. Клиентский опыт охватывает взаимодействие с клиентом на этапах поиска, покупки, потребления и послепродажного обслуживания и может включать несколько каналов [3].

Основываясь на определениях ученых-практиков, клиентский опыт можно определить как результат наблюдений, восприятий, мыслей и чувств, возникающих в результате взаимодействий и отношений на протяжении конкретного промежутка времени между клиентом и компанией. Опыт клиента не основывается только на одном контакте с клиентом, а основывается на всем жизненном цикле или коллективных взаимодействиях клиента с компанией, включая рекламу, пользование услугой, обслуживание, расторжение договора.

В труде Джеймса Гилмора и Джозефа Пайна «Экономика впечатлений» говорится о том, что потребители все больше предпочитают покупать не просто товары или услуги, а уникальные и запоминающиеся впечатления и эмоции. Авторы утверждают, что бизнес должен перестать просто продавать товары и услуги, а начать создавать целые сценарии и события, в рамках которых потребители могут получить уникальный опыт. В работе обсуждаются различные виды опыта, которые могут быть созданы для клиентов, и как они могут привести к большей лояльности и узнаваемости бренда. Названный труд стал классикой в области маркетинга и простимулировал рост интереса к понятиям «опыт клиента», «взаимоотношения компания — клиент» [4].

Схема взаимоотношений «компания — клиент» включает в себя различные аспекты. Взаимоотношения могут быть сложными из-за множества факторов, таких как: комплексность услуг, коммуникационные проблемы, изменчивые потребности клиента, конкуренция, сложность процесса продажи, различия в ожиданиях, проблемы с качеством услуг, вопросы конфиденциальности и безопасности и др. Управление этими вопросами требует от компании активной работы над улучшением процессов коммуникации и качества обслуживания, чтобы установить и поддерживать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Компании начинают уделять особое внимание важности клиентского опыта и сложному сочетанию стратегии, интеграции технологий, организации бизнес-моделей, управления брендом и формированию приверженности.

Особенностью модели взаимоотношений «компания — клиент», которая предложена в данной работе (рис. 1), является комплексный подход, наглядно показывающий различные взаимосвязи между факторами, которые определяют взаимоотношения между компанией и ее клиентами.

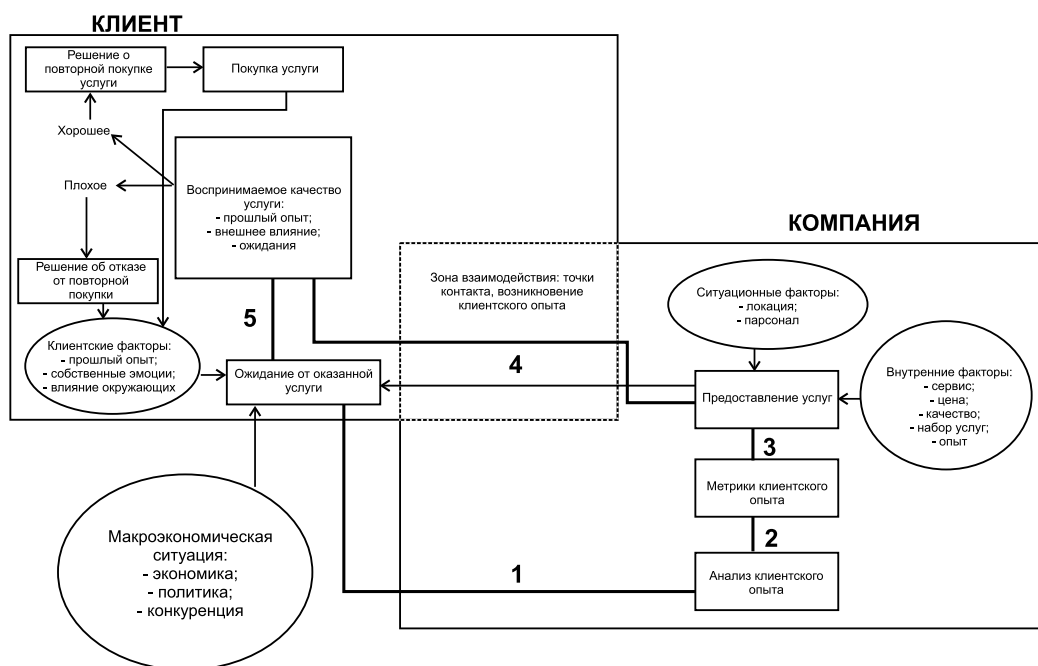


Рис. 1. Схема взаимоотношений «компания — клиент»

Схема имеет следующие обозначения:

перекрытие двух больших прямоугольников на схеме отражает взаимодействие клиента и компании и указывает на то, что клиентский опыт возникает в точке встречи клиента и компании;

в маленьких прямоугольниках представлены соответствующие действия компании и клиента (намерения или ожидания, которые влияют на воспринимаемое качество);

в овалах на схеме представлены факторы, влияющие на процесс оказания услуги;

конструкции на схеме связаны стрелками, указывающими причинно-следственные связи между ними;

цифрами обозначены «разрывы» между ожиданиями и реальностью, в которой оказываются компания и клиент.

Прямоугольник «воспринимаемое качество услуги» содержит факторы, влияющие на восприятие потребителя, которые включают прошлый опыт, внешние влияния, общую удовлетворенность клиентов от их взаимодействия с компанией или брендом (все аспекты клиентского опыта, включая их взаимодействие с сотрудниками, удобство навигации по веб-сайту или мобильному приложению компании, качество продуктов или услуг и общее ощущение, которое у клиента есть по отношению к бренду). Качество клиентского опыта все важнее в условиях современного бизнеса, где конкуренция становится более жесткой, а клиенты ожидают большего от продуктов и услуг. Позитивный клиентский опыт может способствовать повышению лояльности клиентов, увеличению продаж и улучшению репутации бренда. Для этого компании могут использовать различные стратегии, включая обучение персонала, оптимизацию бизнес-процессов, улучшение качества услуг, анализ обратной связи от клиентов и многое другое.

Овал «макроэкономическая ситуация» содержит внешние факторы (не контролируемые предприятием или потребителем), которые могут влиять на воспринимаемое качество. Внешние факторы включают текущее состояние

экономики, политику, обменные курсы, деятельность конкурентов, регулирующие меры государства.

Овал «внутренние факторы» содержит множество факторов, влияющих на предоставление услуг со стороны компании, — сервис, цена, опыт, качество услуг и др. Управляющая команда имеет представление об ожиданиях потребителя, эти представления транслируются в спецификации качества услуг, которые используются для проектирования опыта и могут включать такие факторы, как канал или интерфейс услуги, атмосфера, цена, бренд, персонал обслуживания, процесс обслуживания. Как эти факторы предприятия проектируются (на основе ожиданий потребителя) и доставляются (на основе возможностей предприятия), в итоге влияет на то, как воспринимается качество клиентом.

Овал «ситуационные факторы» содержит факторы, которые окажут влияние на предоставляемый или воспринимаемый сервис в конкретном месте оказания услуги, и включает такие факторы, как, например, удовлетворенность сотрудников и корпоративная культура.

На схеме существуют «разрывы», обозначенные цифрами от одного до пяти:

1 — разрыв между восприятием руководства компании ожиданий потребителя и фактическими ожиданиями потребителя;

2 — разрыв между восприятием руководства ожиданий потребителя и тем, как они переводятся в метрики качества обслуживания;

3 — разрыв между разработанными метриками качества обслуживания и их реальным воплощением при обслуживании;

4 — разрыв между обслуживанием компании и тем, как оно рекламируется или сообщается клиенту во внешнюю среду;

5 — разрыв между обслуживанием и качеством услуги, которое клиент ожидает, и тем, как в итоге им будет воспринято качество услуги после ее оказания.

Схема показывает сложность и многогранность опыта клиента как области управления. Опыт клиента подвержен влиянию различных факторов. Некоторые из них напрямую контролируются предприятием (качество оказываемых услуг, персонал), некоторые не подвержены контролю предприятия (рекомендации, критика, конкурентное поведение или макроэкономические факторы), и все эти факторы в совокупности влияют на клиентский опыт.

Управление клиентским опытом (Customer Experience Management, CEM) включает в себя различные стратегии, методы и модели, направленные на улучшение взаимодействия клиентов с брендом или компанией. Эти модели помогают создавать более положительные и удовлетворительные впечатления для клиентов на всех этапах их взаимодействия с услугами. Приведем примеры некоторых моделей управления клиентским опытом.

Модель моментов истины была предложена Яном Карлссоном, основателем компании Scandinavian Airlines. Она выделяет ключевые точки контакта между клиентом и компанией, которые называются «моментами истины». Эти моменты определяют, как клиент оценивает опыт взаимодействия с брендом [5].

Модель Heart — Mind — Hands Model, предложенная Дэвидом Орром в 90-х гг. XX в., подразумевает, что клиентский опыт зависит от трех аспектов: эмоционального воздействия (сердце), рационального обоснования (ум) и практической реализации (руки). Все три аспекта должны быть учтены для создания положительного клиентского опыта. Основная идея модели состоит в том, чтобы обратиться к трем ключевым движущим силам мотивации всех людей: сердцу, голове и рукам. Или, другими словами, апеллируя к аналитической, эмоциональной и материально-технической сторонам их личности.

Компания Gartner разработала методику оценки взаимодействия организации с клиентами, известную как «пирамида клиентского опыта» (CX Pyramid).

Она помогает определить эффективные подходы к улучшению клиентской лояльности и готовности клиентов рекомендовать бренд другим. Каждый более высокий уровень в этой пирамиде отражает более надежные методы установления прочных отношений между брендом и клиентами. От нижнего уровня к верхнему подходы становятся более углубленными, основываясь на способности компании внимательно слушать потребности клиентов, понимать их и принимать меры для их удовлетворения. Эта модель представляет клиентский опыт как иерархию, начиная с базовых ожиданий и доходя до более глубоких эмоциональных и социальных аспектов. Базовые уровни включают функциональность и доступность, а верхние уровни — личную связь и смысл [6].

Популярными являются модель «омниканальность» — акцентирует важность согласования и интеграции опыта клиента на разных каналах общения клиента с компанией, а также модель «создание лояльности клиентов», которая сосредотачивается на создании долгосрочных отношений с клиентами через удовлетворение и превосходный опыт, что в итоге способствует лояльности и повторным покупкам [7].

Важно понимать, что разные компании могут использовать комбинацию различных моделей, а также создавать собственные подходы в зависимости от своей индустрии, целевой аудитории и целей управления клиентским опытом.

Предлагаем модель к управлению клиентским опытом, главным отличием которой от существующих является то, что она состоит из двух взаимосвязанных блоков: «процесс реализации управления клиентским опытом» (описывает конкретные шаги и этапы, которые компания выполняет для управления клиентским опытом) и «готовность компании к управлению клиентским опытом» (оценивает, насколько компания готова к внедрению и успешной реализации стратегии управления клиентским опытом). Данная модель разносторонне описывает процесс управления клиентским опытом, что отличает ее от других моделей (рис. 2).

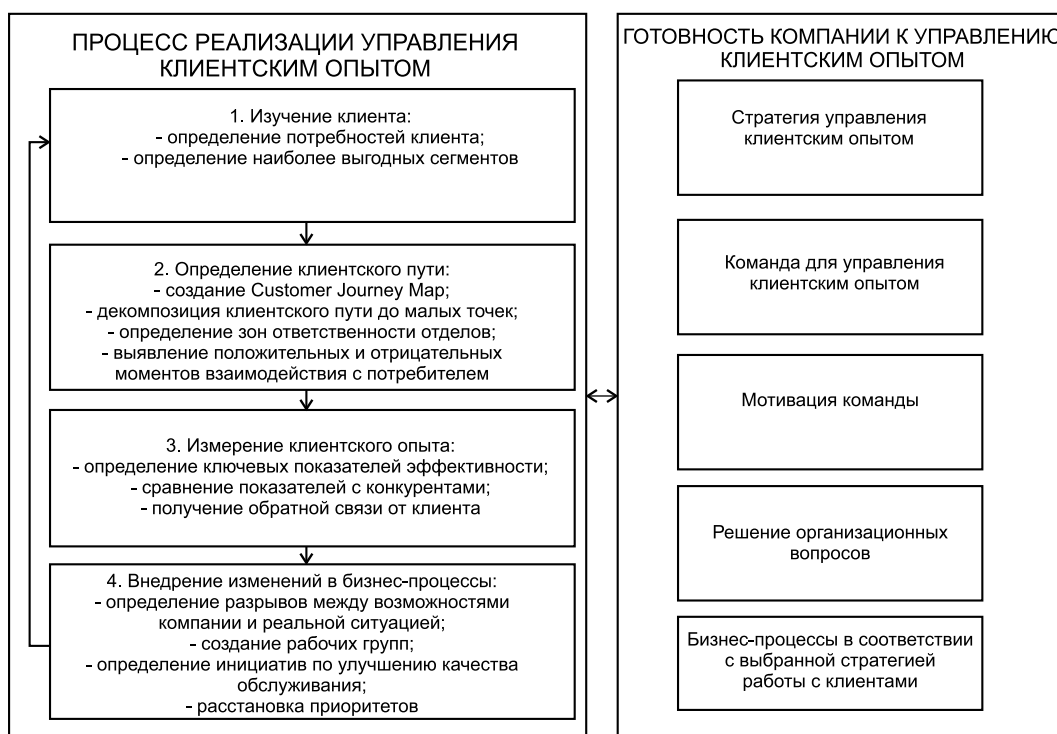


Рис. 2. Модель управления клиентским опытом

Что касается первой основной составляющей (процесс реализации управления клиентским опытом), то она включает в себя цикл из четырех этапов, которые также можно классифицировать как четыре элемента: изучение клиента, определение клиентского пути, измерение клиентского опыта и внедрение изменений в бизнес-процессы.

Вторая состоит из пяти элементов: стратегия, команда, мотивация, организация, технологии и бизнес-процессы.

Создание модели управления клиентским опытом направлено на разработку руководства о том, как сделать компанию более клиентоориентированной и воплотить принципы клиентоориентированности в действиях компании, что в конечном итоге должно улучшить клиентский опыт и, следовательно, увеличить прибыль.

Модель управления клиентским опытом состоит из двух основных частей:

1. Блоки слева — процесс проектирования и реализации управления клиентским опытом. Процесс последовательный, но также являющийся процессом непрерывного улучшения, поскольку потребности и требования клиентов постоянно изменяются. Эти потребности должны периодически переоцениваться, дабы убедиться, что предприятие по-прежнему нацелено на удовлетворение ожиданий клиентов;

2. Блоки справа описывают готовность компании к реализации программы управления клиентским опытом, они не являются последовательными.

Взаимодействие между этими двумя блоками является двусторонним. Например, с одной стороны, если компания недостаточно готова к управлению клиентским опытом, процесс реализации может столкнуться с трудностями и не дать желаемых результатов. С другой стороны, эффективный процесс реализации может способствовать увеличению готовности компании к управлению клиентским опытом.

Процесс реализации управления клиентским опытом состоит из следующих частей:

1) первый шаг в процессе управления клиентским опытом — понимание того, как клиенты взаимодействуют с компанией, — может включать в себя анализ отзывов клиентов, обзор данных о продажах и поведении клиентов, а также сбор информации о том, как клиенты используют услугу. Цель этого шага — получить полное представление о том, что важно для клиентов и с какими проблемами они могут сталкиваться в процессе использования услуги;

2) определение клиентского пути. Следующий шаг после понимания клиентских потребностей — определить, где именно происходят взаимодействия клиентов с компанией, на сайте, в офисе, по телефону или через социальные сети. Определение места клиентского опыта позволит сфокусироваться на конкретных точках контакта с клиентом, которые нуждаются в улучшении. Необходимо составление Customer Journey Map (CJM), а также дальнейшая декомпозиция точек контакта до мельчайших точек;

3) измерение клиентского опыта. Может включать в себя опросы клиентов, сбор и анализ данных о продажах, метрики Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) и Customer Effort Score (CES) и др. Цель этого шага — оценить уровень удовлетворенности клиентов и определить, на каких точках контакта с клиентом нужно сосредоточиться, чтобы улучшить клиентский опыт;

4) внедрение изменений для улучшения клиентского опыта. Может включать в себя изменение бизнес-процессов, обучение персонала, изменение ди-

зайна сайта, а также другие действия, которые помогут улучшить клиентский опыт. Цель этого шага — устранить проблемы и создать более положительный и продуктивный опыт для клиентов, что в свою очередь поможет повысить лояльность клиентов и увеличить прибыль компании.

Блоки, определяющие готовность компании к реализации управления клиентским опытом, включают в себя:

1) стратегию управления клиентским опытом — определение целей и стратегии компании в области управления клиентским опытом, определение ключевых моментов клиентского пути и установление приоритетов в области улучшения клиентского опыта. Важно также определить, как компания будет измерять и отслеживать успех своей стратегии управления клиентским опытом;

2) команду для управления опытом, которая будет отвечать за управление клиентским опытом. В нее могут входить менеджеры по работе с клиентами, аналитики, руководители отделов, маркетологи и другие специалисты, которые будут работать вместе для достижения общих целей по управлению клиентским опытом;

3) мотивацию сотрудников — это создание мотивации у сотрудников для улучшения клиентского опыта. Мотивация может быть финансовой (бонусы, премии) или нематериальной (повышение статуса, признание, возможность профессионального роста). Важно также обеспечить обучение и поддержку сотрудников, чтобы они были готовы к реализации стратегии управления клиентским опытом;

4) организационные вопросы. Это изменения в работе компании, которые необходимы для реализации стратегии управления клиентским опытом. Это изменения в бизнес-процессах, системах и структуре компании. Важно также обеспечить согласование и координацию между различными отделами компании для обеспечения совместной работы по улучшению клиентского опыта;

5) бизнес-процессы — выбор и внедрение систем для управления клиентским опытом, таких как CRM-системы, системы управления контентом и аналитические инструменты. Эти системы могут помочь собирать и анализировать данные о клиентах и их взаимодействии с компанией, а также определять области, которые требуют улучшения в клиентском опыте.

В современном динамичном бизнес-мире, где конкуренция растет с каждым днем, внимание к клиентскому опыту становится критически важным фактором для достижения успеха. Внедрение системы управления клиентским опытом перестает быть просто дополнительной стратегией и превращается в неотъемлемую составляющую высокоэффективного бизнес-подхода. Покупатели больше не оценивают услугу лишь по ее качеству и цене. Они также запоминают взаимодействие с компанией, начиная от первого контакта и до последующей поддержки, и дают этому оценку. Отличное впечатление, созданное позитивным клиентским опытом, может привести к укреплению лояльности, рекомендациям относительно новых клиентов и увеличению доходов.

Подход к управлению клиентским опытом позволяет более системно подходить к созданию и поддержанию положительных взаимодействий с клиентами, анализировать данные, выявлять тренды и понимать, что именно делает клиентский опыт незабываемым. Это дает возможность компаниям вовремя вносить коррективы, оптимизировать процессы и подстраиваться под меняющиеся потребности клиентов, а также способствует выстраиванию более глубоких и долгосрочных отношений с клиентами.

Модель взаимоотношений «компания — клиент», предложенная в данной работе, представляет собой всесторонний подход к пониманию и управлению взаимодействием между компанией и клиентом. Ее главные преимущества заключаются:

в интеграции всех аспектов: модель объединяет все аспекты взаимодействия, учитывая не только оперативные аспекты обслуживания, но и важные факторы, влияющие на восприятие качества клиентами. Это позволяет компаниям более полно и систематически понимать и управлять всей сложностью отношений с клиентами;

в фокусе на точке соприкосновения: модель подчеркивает важность точки встречи компании и клиента. Это место, где создается реальное впечатление о качестве обслуживания и где могут возникать проблемы. Понимание этого момента позволяет компаниям лучше оптимизировать процессы и повышать уровень удовлетворенности клиентов;

в идентификации разрывов: пять выделенных разрывов указывают на потенциальные проблемы, которые могут негативно сказаться на восприятии клиентами качества обслуживания. Это служит предупреждением для компаний и позволяет им активно работать над устранением проблем.

Таким образом, данная модель предоставляет компаниям инструменты для более глубокого понимания и улучшения взаимоотношений с клиентами, что в итоге способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов и укреплению их лояльности к бренду.

Предложенная модель управления клиентским опытом является комплексной моделью, которая интегрирует разрозненные практики, инструменты и методики управления клиентским опытом в единое целое. Первая часть модели описывает процесс разработки и внедрения системы управления клиентским опытом, в то время как вторая часть содержит необходимые компоненты для организационной подготовки и поддержки этого процесса (первой части). Внедрение подхода к управлению клиентским опытом, предложенного автором в данной работе, может стать ключевым фактором для достижения конкурентных преимуществ, укрепления лояльности клиентов и улучшения бизнес-процессов, позволит компаниям лучше понимать и удовлетворять потребности своей аудитории, создавая тем самым устойчивую основу для долгосрочного успеха.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Gentile, C.* How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer [Electronic resource] / C. Gentile, N. Spiller, G. Noci // *European Management Journal*. — 2007. — N 25 (5). — Mode of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237307000886?via%3Dihub>. — Date of access: 05.08.2023.

2. *Meyer, C.* Customer experience / C. Meyer, A. Schwager // *Harvard Business Review*. — 2007. — N 85 (2).

3. *Verhoef, P.* Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies [Electronic resource] / P. Verhoef, K. Lemon, A. Parasuraman // *Journal of Retailing*. — Mode of access: https://www.researchgate.net/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies. — Date of access: 05.08.2023.

4. *Пайн, Б. Джозеф II.* Экономика впечатлений / Б. Джозеф II Пайн, Джеймс Х. Гилмор : пер. с англ. и ред. Н. А. Ливинской. — М. [и др.] : Вильямс, 2005. — 299 с.

Pajm, B. Dzhozef II. Jekonomika vpechatlenij [The Experience Economy] / B. Dzhozef II Pajm, Dzhejms H. Gilmor : per. s angl. i red. N. A. Livinskoj. — M. [i dr.] : Vil'jams, 2005. — 299 p.

5. Карлзон, Я. Моменты истины: в сервисе нет мелочей / Я. Карлзон : пер. с англ. М. Иутина. — М. : Альпина Паблишер, 2011. — 168 с.

Karlzon, Ja. Momenty istiny: v servise net melochej [Moments of truth: there are no trifles in the service] / Ja. Karlzon : per. s angl. M. Iutina. — M. : Al'pina Publisher, 2011. — 168 p.

6. Create Powerful Customer Experiences [Electronic resource] // Gartner. — 2022. — Mode of access: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/create-powerful-customer-experiences>. — Date of access: 09.08.2023.

7. Дью, Р. Клиентский опыт. Как вывести бизнес на новый уровень / Р. Дью, С. Аллен : пер. с англ. Е. Калугина. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 320 с.

D'ju, R. Klientiskij opyt. Kak vyvesti biznes na novyj uroven' [Customer Experience Innovation: How to Get a Lasting Market Edge] / R. D'ju, S. Allen : per. s angl. E. Kalugina. — M. : Al'pina Publisher, 2020. — 320 p.

YARASLAV KLINTSEVICH

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN SERVICE COMPANIES

Author affiliation. *Yaroslav KLINTSEVICH* (yaroslav.klintsevich@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article proposes a scheme of relations «company – client» developed by the author, which summarizes the complexity of the relationships between the client, the company and the service, and considers the key factors affecting the client experience. The paper considers a model of customer experience management, the use of which makes it possible to make the company more customer-oriented and implement the principles of customer orientation, which should eventually lead to an improved customer experience and, as a result, to more profit. The customer experience management system allows a more systematic approach to creating and maintaining positive interactions with customers, gives an opportunity to analyze data, identify trends and understand what exactly makes a customer experience unforgettable. This helps companies to make prompt adjustments, optimize processes and adapt to changing customer needs, contributes to building deeper and longer term relationships with customers.

Keywords: relationship marketing; customer experience; customer experience management; company – client relationship; customer orientation.

UDC 339.138

*Статья поступила
в редакцию 22. 09. 2023 г.*