

СИЛЫ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА THE FORCES OF CX

НАУКА ПРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

Жан-Франсуа Дюме, Май 2020

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



Важность клиентского опыта (CX) как движущей силы для получения прибыли компанией неоспорима. Решения, принимаемые на основе опыта взаимодействия с брендом, напрямую влияют доход компании. Мы говорим о таких решениях, как готовность остаться с брендом, рекомендовать бренд, увеличить «долю кошелька» - очевидно, что все эти аспекты компания должна учитывать для обеспечения роста доходов.

В этой статье мы расскажем, как компании могут управлять положительным клиентским опытом через лучшее понимание и удовлетворение функциональных и эмоциональных потребностей своих клиентов.

Кризис Covid-19 существенно изменил ожидания клиентов, их отношение к брендам и покупательское поведение.

Статья Ipsos *«Оставайтесь рядом со своими потребителями – Почему потребительский опыт важен на фоне COVID-19»* и социального дистанцирования, демонстрирует важность оценки и управления клиентским опытом в этот период. Действительно, оставаться близкими и прислушиваться к потребителям в эти трудные времена крайне важно для компаний, чтобы понимать и адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и предвидеть, какими будут взаимодействия и отношения в будущем, когда мы войдем в переходный посткризисный период.

Сила воздействия кризиса будет очевидна, когда мы войдем в переходную фазу «пост-изоляции», когда компаниям будет необходимо адаптироваться к «новой норме», когда, например, торговые центры откроются, но социальная дистанция по-прежнему будет сохранена или когда цифровые каналы связи столкнутся с всплеском спроса, в силу того что все больше клиентов, вернувшихся к работе в полном объеме, продолжат взаимодействовать в цифровом пространстве и после завершения режима изоляции.

В «новой реальности» приоритетом для компаний будет работа над тем, как заново изобрести способность не только обслуживать клиентов таким образом, чтобы это соответствовало требованиям безопасности и гигиены труда, но и удовлетворять их меняющиеся потребности. Конечная цель останется неизменной - создавать опыт, который ведет к более крепким взаимоотношениям, обеспечивает конкурентное преимущество и рост доходов.

Заботливое отношение в период кризиса особенно важно. Мы знаем, что критические моменты могут создать сильные и долговременные воспоминания. И нет сомнений, что потребители будут помнить бренды, которые поддерживали их в трудные времена, что приведет к более сильным и более значимым связям в будущем.



Замеры таких ключевых показателей как NPS (Net Promoter Score) – хороший способ держать руку на пульсе клиентского настроения, но этого недостаточно. Для создания опыта, основанного на потребностях клиентов, компаниям нужно использовать системный подход, который поможет выработать стратегию и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение.

В этой статье «Силы клиентского опыта. Наука прочных отношений с клиентами в трудные времена» мы представляем клиенто-ориентированную систему управления, которая помогает компаниям лучше моделировать и формировать клиентский опыт, обеспечивая конкурентное преимущество и возврат инвестиций в клиентский опыт (Return on CX Investment, ROCXI).

Силы клиентского опыта (The Forces of CX) построены на ключевых факторах, которые определяют прочность взаимоотношений, и помогают компаниям вывести свою CX-стратегию на новый уровень.

Компаниям необходимо выстраивать свою работу, опираясь на подобную систему, чтобы от поверхностного и транзакционного опыта перейти к более глубокому, построенному на отношениях. Только тогда опыт клиента принесет финансовую отдачу, связанную с прочностью отношений и конкурентным преимуществом.

Рисунок 1. Силы клиентского опыта (CX)



Источник: Ipsos R&D

К БОЛЕЕ КЛИЕНТО-ЦЕНТРИЧНОМУ КЛИЕНТСКОМУ ОПЫТУ

Система Сил клиентского опыта опирается на результаты проведенных за последние 12 месяцев R&D исследований о важности 'эмоциональной привязанности', когда речь идет об укреплении взаимоотношений и повышении Customer Lifetime Values (CLV – чистая прибыль, которую компания получает от клиента за все время сотрудничества). Сила взаимоотношений отражает текущий уровень отношения и лояльности, и связана с положительными реакциями клиентов. «Эмоциональная привязанность» определяется как высокий уровень Силы взаимоотношений, выходящий за рамки простого удовлетворения. Эмоционально привязанные клиенты склонны чувствовать особую связь с компанией, что со временем может привести к более высокой лояльности.

Данное исследование Ipsos охватывает девять секторов и использует теорию поведенческой экономики для анализа более 9 000 оценок клиентов и улучшить наше понимание их ожиданий от взаимодействия и отношений с брендами. Мы смогли «отцифровать» влияние эмоциональной привязанности на Силу взаимоотношений и на бизнес-показатели, а также выявить ключевые компоненты

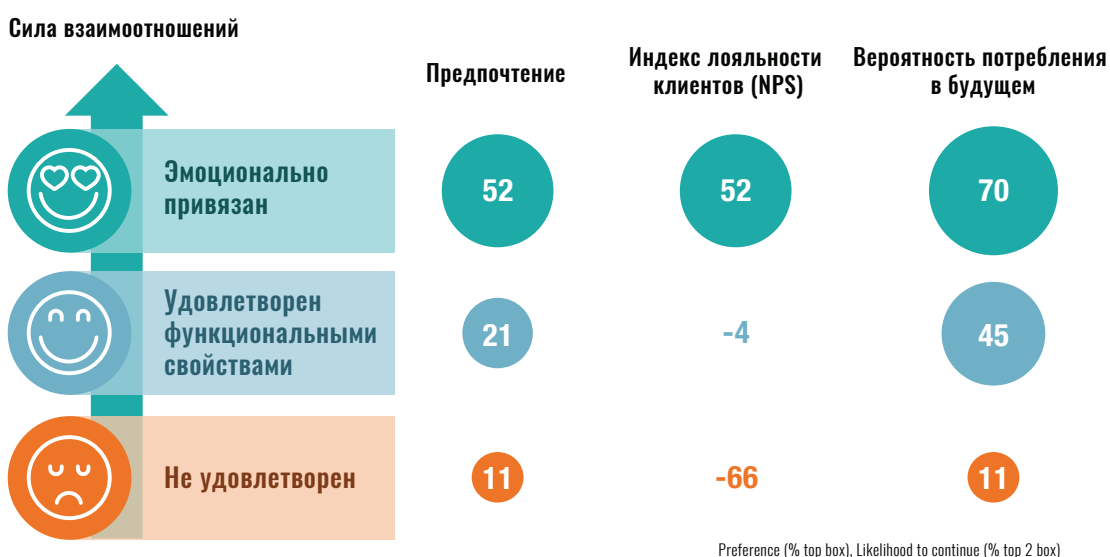
прочных отношений между клиентами и компаниями.

Наши данные показывают, что в дополнение к преимуществам, достигаемым за счет удовлетворения функциональных потребностей, можно улучшить бизнес-показатели благодаря усилению Силы взаимоотношений. Как показано на рисунке ниже, когда клиенты эмоционально вовлечены, они гораздо чаще:

- выражают предпочтение бренду
- рекомендуют бренд (если они удовлетворены функциональными преимуществами)
- готовы остаться с брендом в будущем

Помимо того, что эмоциональная привязанность играет решающую роль в удержании клиентов, рекомендациях, предпочтениях и получаемой в результате «доле кошелька», она может оградить бренды от последствий ошибок. Эмоционально привязанные клиенты чаще склонны прощать, что может привести к снижению количества жалоб и более высокой операционной эффективности.

Рисунок 2. Эмоциональная привязанность - ключ к повышению чистой прибыли (Customer Lifetime Values)



Неудовлетворен - клиенты фундаментально разочарованы продуктом и сервисами

Удовлетворен функциональными свойствами – клиенты, которые думают, что компания хорошо отвечает базовым потребностям, но не показывают эмоциональной привязанности

Удовлетворен функциональными свойствами – клиенты, которые думают, что компания хорошо отвечает базовым потребностям, но не показывают эмоциональной привязанности

Источник: Ipsos R&D

СИЛЫ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА - НАУКА ПРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ.

Итак, как же компании могут организовывать и предоставлять клиентский опыт, чтобы формировать эмоциональную привязанность и крепкие, значимые и выгодные отношения?

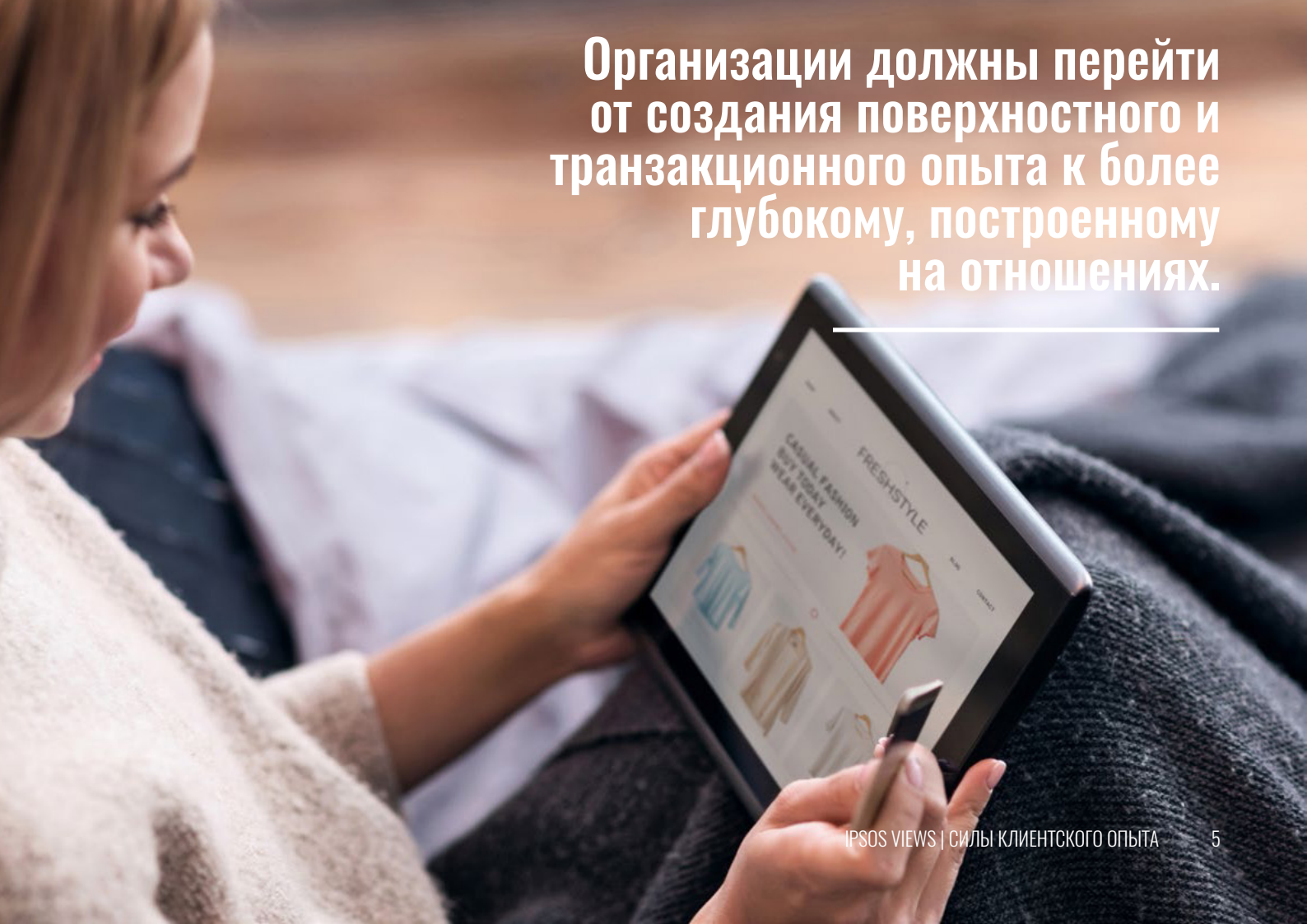
Множество программ оценки и управления клиентским опытом сегодня сосредоточено на функциональных аспектах взаимодействия с клиентом, например, на сложности и скорости выполнения каких-то действий, эффективности решения проблем и т.д. В тоже время компании стремятся обеспечить опыт, выходящий за рамки простого предоставления услуг, и формирующий прочные взаимоотношения и реальное конкурентное преимущество.

Очевидно, что функциональные характеристики являются основой для удовлетворения ключевых потребностей и предотвращению неудовлетворенности, но этого недостаточно. Понимание и удовлетворение потребностей клиентов в определенном отношении является ключом к созданию значимых взаимоотношений между клиентом и компанией, которые

укрепляют позитивные воспоминания, и ведут к прочным и прибыльным отношениям.

В сотрудничестве с командой Ipsos Global Behavioral Science мы разработали такую систему для анализа взаимодействия с клиентами, которая помогает лучше понимать функциональные и эмоциональные потребности клиентов, и в результате развивать более глубокие взаимоотношения. В основе этой системы - наше понимание потребностей и мотиваций людей, описанное в том числе в психологической литературе, посвященной установлению и развитию социальных отношений.

Мы выделили, и затем подтвердили ключевые факторы, связывающие «эмоциональную привязанность» и Силу взаимоотношения. Эти факторы четко проявляются сейчас, в связи с пандемией Covid-19. Понимание этих факторов позволит брендам скорректировать подходы к оценке и управлению клиентским опытом, концентрируясь на том, что действительно важно.

A woman with long brown hair is shown in profile, looking at a tablet computer. The tablet displays a clothing catalog with various items and text like 'CASUAL FASHION BUY TODAY WEAR EVERYDAY!' and 'FRESHSTYLE'. She is holding a pen in her other hand. The background is blurred, showing what appears to be a retail or office environment.

Организации должны перейти от создания поверхностного и транзакционного опыта к более глубокому, построенному на отношениях.

Рисунок 3. Силы клиентского опыта (CX)



Справедливое отношение

Сделайте так, чтобы клиенты чувствовали, что в их отношениях с вами происходит честный обмен



Статус

Сделайте так, чтобы клиенты чувствовали себя ценными, уважаемыми и достойными особого отношения



Уверенность

Дайте клиентам уверенность в том, что все ясно, прозрачно и работает, как и ожидалось



Принадлежность

Помогите клиентам ощутить чувство принадлежности и покажите свою заботу об общем благе



Контроль

Помогите клиентам почувствовать, что они контролируют ситуацию и управляют ею



Удовольствие

Помогите сделать жизнь клиентов легче, чтобы они ощутили свободу

Источник: Ipsos R&D



Справедливое отношение – предыдущее исследования, представленное в статье *Добейся справедливости или провал* – почему справедливость является ключом к успеху в бизнесе подчеркивает важность Справедливого отношения во взаимоотношениях клиентов с брендами. Если ценностное предложение или сервис компании принципиально не справедлив, клиенты просто не будут поддерживать его в дальнейшем. В контексте кризиса Covid-19, это несомненно крайне важно для брендов не считаться теми, кто получает несправедливую выгоду от нынешнего кризиса. Один Интернет-провайдер улучшил клиентский пакет бесплатно для того, чтобы помочь клиентам лучше взаимодействовать друг с другом во время изоляции.



Уверенность заключается в том, чтобы клиенты чувствовали, что все ясно, прозрачно и работает, как и ожидалось. Клиенты хотели бы понимать, каковы следующие шаги и получить ясность в отношении результатов. Выбор клиента довольно часто связан с некоторой неопределенностью, особенно в трудные времена. Бренды должны смягчать это, предоставляя подробную информацию и четкое, последовательное предложение услуг. Например, информирование о сроках поставки товаров, которые в настоящее время отсутствуют на складе, может помочь клиентам чувствовать себя более уверенно.



Контроль связан с тем, чтобы дать клиентам почувствовать, что они управляют ситуацией. Это означает предоставление клиентам осмысленного выбора и возможность доступа ко всему спектру услуг и опций. Нестабильность в предоставлении услуг и доступности продукции, связанные с кризисом COVID-19, означают, что для брендов важно найти способы вернуть потребителям чувство контроля. Мы видели, как некоторые сети супермаркетов предоставляют пошаговые инструкции о том, как будут осуществляться поставки для клиентов, чтобы обеспечить ощущение контроля.



Статус означает, что клиенты чувствуют себя ценными, уважаемыми и достойными особого отношения. Если это достигнуто, это, безусловно, укрепляет отношения. Очень лояльные клиенты, как правило, ожидают приоритетного обслуживания, и это также верно в трудные времена, и брендам необходимо найти способы проявить гибкость и оценить лояльность. Например, для наиболее ценных клиентов возможно замораживание статуса членства для часто летающих пассажиров, в то время как международные поездки запрещены, и сохранить статус по объективным причинам нереально.



Принадлежность заключается в том, чтобы помочь клиентам почувствовать вашу заботу о высшем благе и разделить с вами ваши ценности. Возможность бренда создавать чувство принадлежности является ключом к построению действительно значимых отношений с ощущением общей цели и искренности. Некоторые организации успешно демонстрируют через клиентский опыт, что они действительно заботятся о людях. Например, некоторые интернет – компании предоставили бесплатный доступ к книгам и аудиокнигам, чтобы развлечь детей и помочь с домашним обучением.



Удовольствие может принимать различные формы в зависимости от индустрии, но в конечном итоге речь идет о достижении целей и устранении проблем. В некоторых случаях речь может идти о предоставлении клиентам возможности сосредоточиться на себе и получать удовольствие на протяжении всего процесса (например, в ресторанах). В других случаях речь может идти о предоставлении услуг таким образом, чтобы облегчить жизнь клиентов, чтобы они могли почувствовать свободу.

Добавляя оценку Сил клиентского опыта в исследования потребителей, компании могут диагностировать, расставлять приоритеты и разрабатывать клиентский опыт, обеспечивающий оптимальный результат

УПРАВЛЕНИЕ СИЛАМИ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ДЛЯ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

В ходе наших исследований и разработок мы выделили несколько высказываний, определяющих Силы клиентского опыта, которые можно включить в опросы. Добавив эти высказывания в анкету, компания сможет дать оценку текущей ситуации, расставить приоритеты и, при необходимости, скорректировать работу с

клиентами для обеспечения лучших результатов. Эту же систему Сил клиентского опыта можно использовать для анализа ответов на открытые вопросы, отзывов или комментариев из соцсетей, что повышает ценность информации, предоставляя содержательную основу для анализа неструктурированной обратной связи.

Рисунок 4. Диагностика, расстановка приоритетов, разработка

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ АНАЛИТИЧЕСКИХ ШАГА ДЛЯ ВЫБОРА ПРАВИЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ



Оценить состояние и влияние Сил клиентского опыта



ДИАГНОСТИКА



Понять, насколько текущий опыт позволяет клиентам почувствовать каждую из Сил, и определить пробелы



РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ



Оптимизировать клиентский опыт/покупку, развивая важные Силы



РАЗРАБОТКА

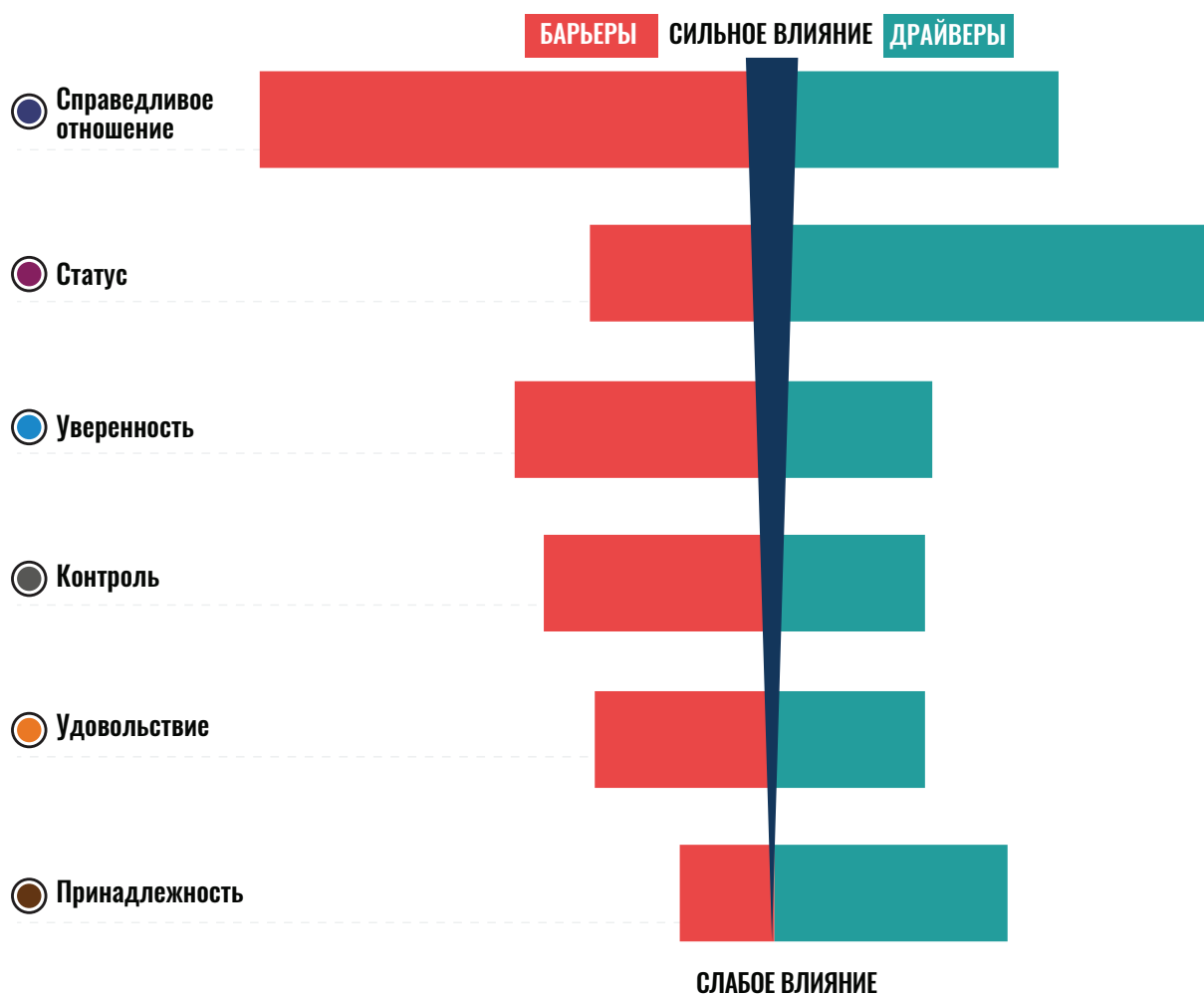
Источник: Ipsos R&D

ДИАГНОСТИКА

Как обычно, первый шаг – понять, как бренды воспринимаются с точки зрения каждой из Сил, какие у них показатели по каждому из параметров. Затем, используя анализ ключевых факторов, мы можем понять относительное влияние каждой из Сил на Силу взаимоотношений и проранжировать их. На рисунке 5 показана относительное влияние Сил клиентского опыта

(сводные результаты по всем изученным секторам). Справедливое отношение выходит на первое место и является либо главным барьером, либо гигиеническим фактором. Недостаток Контроля и Уверенности также могут стать серьезными препятствиями для крепких отношений, в то время как Статус и Принадлежность являются положительными факторами.

Рисунок 5. Относительное влияние Сил клиентского опыта на Силу взаимоотношений



Источник: Ipsos R&D

Наш анализ также показывает, что важность каждой Силы варьируется в зависимости от сектора. Например, Контроль является более сильным драйвером для сайтов бронирования отелей по сравнению с другими секторами, что отражает желание контролировать все что делается через онлайн платформу.

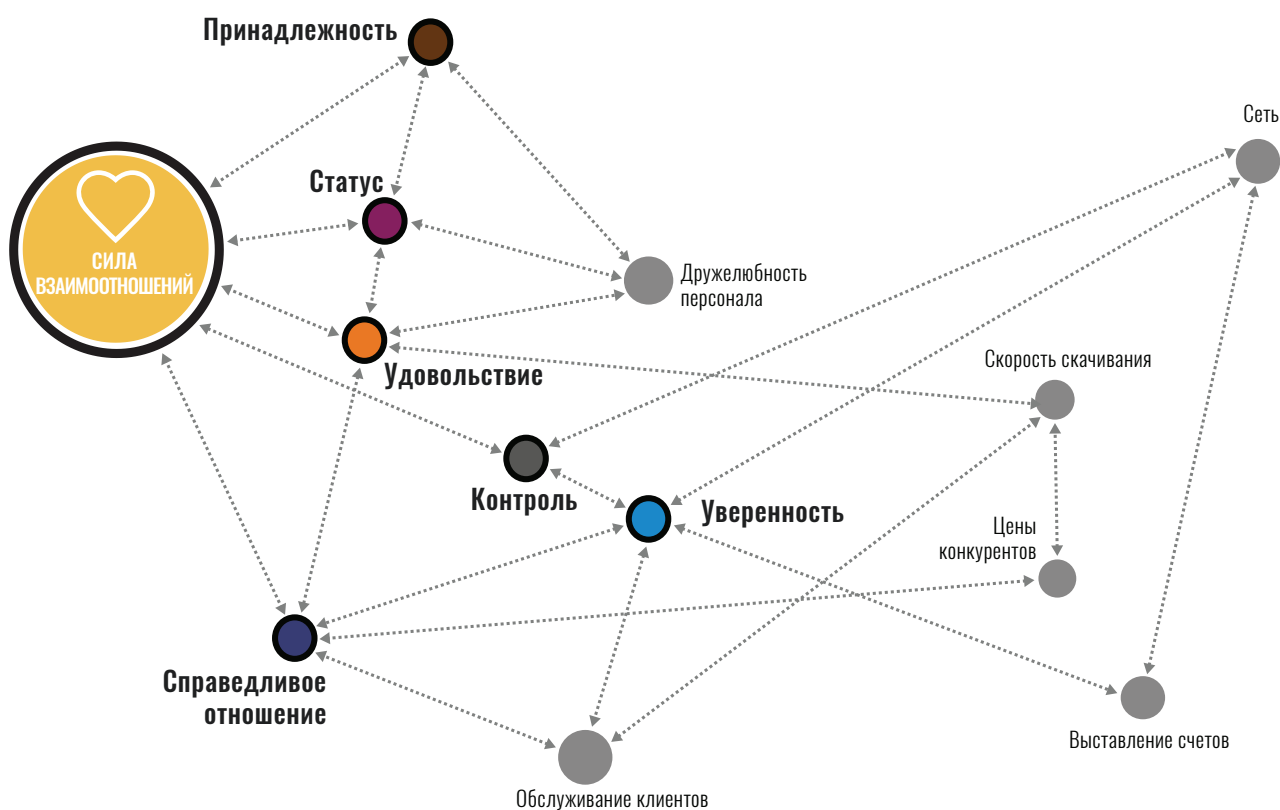
Конечно, драйверы также различаются по брендам в пределах одного сектора. Поэтому очень важно, чтобы компания вывила, какие Силы способствуют укреплению отношений конкретно с её клиентами, а также на уровне сектора в целом.

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Компаниям необходимо сравнивать свои результаты эффективности с конкурентами, чтобы определить, на каких «полях сражений» стоит бороться. Но этого недостаточно! Анализируя текущую оценку (то есть эффективность работы) и важность, мы можем определить приоритеты для дальнейших действий. И мы можем пойти еще дальше, и смоделировать потенциальный возврат инвестиций, связанный с повышением результативности вложений в ту или иную Силу клиентского

опыта. Нам также необходимо понять, как выстраивать клиентский опыт так, чтобы это отражалось на восприятии и оценке ключевых Сил. Для этого нужно изучить взаимосвязь между функциональными факторами и Силами клиентского опыта. Это поможет выявить пробелы в получении клиентского опыта, и понять, что именно требует первостепенной оптимизации для улучшения результатов.

Рисунок 6. Взаимосвязь между функциональными факторами и Силами клиентского опыта (иллюстративный пример)



Источник: Ipsos R&D

РАЗРАБОТКА

Система Сил клиентского опыта может быть использована в том числе для лучшего представления карты пути клиента. Мы можем выявить возможности для правильной настройки Сил, правильным образом, в правильный момент пути клиента. Это особенно релевантно для кризиса Covid-19 и переходного пост-кризисного периода, когда компаниям необходимо будет по-новому взглянуть на клиентский опыт, чтобы приспособиться к изменяющейся среде и потребностям клиентов. И эта система дает намного больше, чем диагностика и расстановка приоритетов, или генерация идей для улучшения процессов и устранения любых пробелов, которые мы можем увидеть на пути клиента. Жизненно важно использовать клиенто-ориентированную (и даже, если говорить точнее, человеко-ориентированную) систему,

чтобы убедиться, что ваш сервис действительно соответствует потребностям клиентов.

Анализ, описанный выше, имеет основополагающее значение для разработки и настройки грамотного обслуживания клиентов на всех этапах взаимодействия. Система Сил клиентского опыта обеспечивает ключевой вклад в стратегические планы развития, и что важнее, в непосредственную разработку конкретных бизнес-кейсов для улучшения клиентского опыта – через все точки контакта, через все каналы, в каждом взаимодействии.

Ниже пример того, как можно оптимизировать опыт онлайн покупок в ситуации COVID-19

Рисунок 7. Оптимизация клиентского опыта (CX)/Пути клиента: онлайн покупки



Источник: Ipsos R&D

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

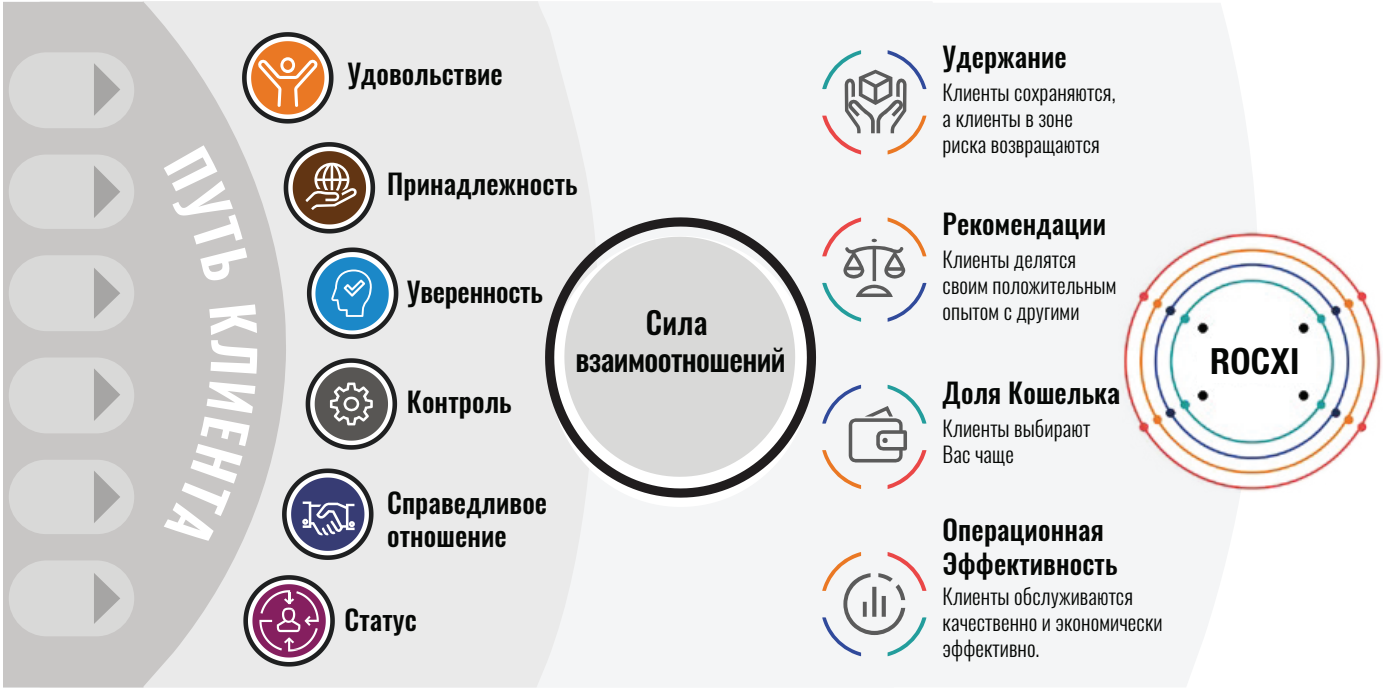
На карту поставлено многое. Удовлетворение функциональных и эмоциональных потребностей клиентов в эти трудные времена, безусловно, окажет положительное влияние на их «эмоциональную привязанность» и лояльность. Поэтому бренды должны стремиться понять, адаптироваться и предвидеть эти потребности, чтобы укрепить отношения с клиентами и создать конкурентное преимущество.

Силы клиентского опыта - это система управления, основанная на поведенческих науках, которая позволяет компаниям поднять свою стратегию клиентского опыта на новый уровень. Такой системный подход может помочь компаниям формировать опыт, который удовлетворяет фундаментальные потребности клиентов и создает долгосрочные и выгодные отношения, что ведет к повышению рентабельности инвестиций CX (ROCXI).

Следовательно, Силы клиентского опыта должны быть в основе любой успешной инициативы по его улучшению, и понимание важности выстраивания клиентского опыта с точки зрения Сил должно охватывать всю компанию - от топ-менеджмента до рядовых сотрудников. Именно система Сил должна формировать программы типа «Голос Клиента», и полученные в результате идеи и планы действий должны быть по-настоящему интегрированы в культуру вашей компании - культуру, которая должна быть клиенто- (и, поэтому, человеко-) центричной.

Вы действительно понимаете, какие Силы владеют сознанием ваших клиентов? Это является критически важным первым шагом в разработке идеального клиентского опыта, который будет способствовать установлению прочных отношений и достижению конкурентного преимущества.

Рисунок 8. Возврат инвестиций в клиентский опыт (Return on CX Investment, ROCXI).



Источник: Ipsos R&D

СИЛЫ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА THE FORCES OF CX

НАУКА ПРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

Жан-Франсуа Дюме, Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

