

УДК 338.4

А.А. Сержантов

М.В. Орлова

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ И ОЦЕНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

*Аннотация.* В статье показано разнообразие существующих маркетинговых методов измерения и оценки потребительского опыта. Обоснована необходимость создания комплексной системы управления потребительским опытом на основе эмпирических данных с целью создания платформы для построения долгосрочных отношений с потребителями.

*Ключевые слова:* управление потребительским опытом, моменты истины, индивидуализация потребительского опыта, брендированный клиентский опыт, нейромаркетинг, измерение потребительского опыта, оценка потребительского опыта.

Anatoliy Serzhantov

Marina Orlova

## MARKETING APPROACHES TO CUSTOMER EXPERIENCE MEASUREMENT AND EVALUATION

*Annotation.* The article shows the variety of existing marketing methods to measure and evaluate the consumer experience. The necessity of creation of a comprehensive Customer Experience Management System on the basis of empirical data in order to create a platform for building long-term relationships with customers is proved.

*Keywords:* Customer Experience Management, moments of truth, consumer experience individualization, branded customer experience, neuromarketing, customer experience measurement, customer experience evaluation.

Современный рынок услуг в России все сильнее нуждается в инновационных методах управления долгосрочными отношениями с клиентами. В их создании важную роль играет формирование и последующее использование клиентского опыта. СЕМ (Customer Experience Management) – управление клиентским опытом с целью построения идентичности бренда, планирования процесса взаимодействия с клиентами в долгосрочной перспективе. Профессор Бернд Шмидт (Bernd Schmitt) определил СЕМ как «процесс стратегического управления всем опытом взаимодействия клиента с продуктом или компанией» [6]. Эмоциональный опыт клиента выходит на первый план в борьбе за приверженность потребителей. Большое внимание целесообразно уделить индивидуализации услуг, что позволит сформировать улучшенный клиентский опыт путем предоставления продуктового предложения, наиболее актуального для каждого клиента. С помощью объединения данных о прошлом опыте клиентов и текущих операций, а также социального контента компании имеют возможность предложить индивидуализированный опыт.

Эмоционализация клиентского опыта позволяет создать особую связь с потребителями, преодолев парадигму отношений «покупка-продажа» и стать частью идентичности клиента. Поскольку организации начинают объединять клиентский опыт, необходимо также стремиться дифференцировать этот опыт, создавая запоминающиеся взаимодействия. Это – брендированный клиентский опыт (branded customer experience). Компания пытается «запатентовать» в сознании потребителя сенсорные события, которые являются уникальными для данного бренда. При решении вопроса о том, какой опыт следует отложить в сознании потребителя, организации должны опираться на ценности бренда, которые необходимо наиболее эффективно и творчески передать с помощью физических или цифровых каналов. Каждое взаимодействие клиента с брендом является частью общего опыта.

Стратегическое управление потребительским опытом напрямую влияет на маркетинговую (субъективную) капитализацию компании, которая отражается в увеличении рыночной стоимости бренда и деловой репутации. Недавнее исследование Economist Intelligence Unit выявило, что у компаний, которые в приоритетном порядке вкладывают средства в опыт клиентов (CX), лучше растет доход (59 % против 40 %), а также они более выгодны (64 % против 47 %), чем компании, где клиентский опыт не является приоритетом [8]. Во многих случаях руководители, принимая решения о работе с клиентским опытом, утверждают небольшие и разрозненные программы. Решения принимаются на основе того, как легко, быстро и дешево программа может быть реализована. Но в долгосрочной перспективе будет трудно доказать общую экономическую эффективность работы с клиентским опытом. Несмотря на то, что компании инвестируют рекордные суммы денег в традиционные программы лояльности – систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), а также в целом улучшают качество обслуживания, большинство из этих инициатив заканчиваются разочарованием. Согласно исследованию Forrester, только 10 % опрошенных руководителей полностью согласны, что бизнес-результаты, ожидаемые от реализации CRM были достигнуты или превышены [1].

Сосредоточив внимание на наиболее важном для покупателей, компании, использующие CRM, могут применить концепцию моментов истины (Moment of Truth – MOT) для того, чтобы упростить взаимодействие с клиентом, проранжировав все моменты взаимодействия и выделив наиболее важные для потребителей. Эта концепция была предложена в 1980-х гг. Яном Карлзоном (Jan Carlzon). Согласно данной концепции, каждый раз, когда клиент приходит в контакт с бизнесом, даже удаленно, он имеет возможность сформировать впечатление [4]. MOTs представляют собой моменты, во время которых клиент взаимодействует услугой, вследствие которых его впечатление от услуги формируется или изменяется. Исследование консалтинговой компании McKinsey выявило связь между эмоционально-наполненными моментами истины и принятием решения о покупке [2].

Исследование в банковском секторе определило критические моменты для покупателей как награду компаниям, надлежащим образом на них реагирующим. Эти моменты возникают, когда клиент сталкивается с проблемой (например, необходимостью быстрого ответа на получение кредита) или получает финансовую консультацию. Показательно, что повседневные услуги, которые оказывает банк (например, покупка дорожных чеков), как правило, не предполагают возможность создания эмоциональной связи с клиентом. Многие компании делают ошибку, вкладывая слишком много ресурсов в повседневные услуги, но не могут дифференцировать себя в опыте клиента, который для него действительно важен. Выделяют позитивные (клиент получил полезный финансовый совет, банк предложил услугу, соответствующую нуждам потребителя и т.д.) и негативные (клиент получил хороший финансовый совет, но, при этом, не подходящий именно ему, банк совершил ошибку, слишком долго ее исправлял и т.д.) эмоционально наполненные взаимодействия. После положительного опыта, более 85 % клиентов увеличили свою ценность для компании, путем приобретения большего количества продуктов или увеличения инвестирования своих активов, напротив, столкнувшись с негативным эмоциональным взаимодействием, более 70 % клиентов сократили свое присутствие в компании. Этот вотум недоверия не обязательно незамедлителен или видим, он может привести к оттоку клиентов к конкурентам в будущем.

Профессор Гарвардского университета Джеральд Зальтман (Gerald Zaltman) предполагает, что 95 % решений о покупке принимаются бессознательно [9]. В таком случае остро стоит вопрос выяснения глубинных мотивов потребительских решений выбора бренда. Нейромаркетинг может помочь понять скрытые элементы процесса принятия решений посредством изучения человеческого мозга. При помощи инструментов отслеживания реакций головного мозга на внешние раздражители, представляется возможным определить, почему потребители предпочитают одни бренды другим. При отслеживании функций мозга, нейробиологи обычно используют электроэнцефалографию и техноло-

гию функциональной магнитно-резонансной томографии. Исследователи могут отследить интенсивность реакций, таких как гнев, отвращение, волнение, и на основании этого понять, как потребители реагируют на определенные атрибуты бренда и, при необходимости, изменять их.

Для измерения потребительского опыта в течение всего жизненного цикла отношений строятся «карты взаимодействия» (customer journey mapping – CJM), рассказывающие об опыте взаимодействия клиента с компанией от первого контакта, через весь процесс взаимодействия вплоть до создания долгосрочных отношений. Карта составляется из определенной последовательности MOTs, создавая целостную «историю» контактов клиента и организации, в которой речь идет, прежде всего, о чувствах, испытываемых клиентом от взаимодействия с компанией. Обращение к эмоциям помогает строить доверительные отношения с клиентами и предоставлять незабываемый и привлекательный клиентский опыт.

Сбор и сегментация данных являются классической отправной точкой в понимании клиентов, но сейчас этих данных недостаточно. Необходимо понять, кем являются клиенты как личности, что ими движет при принятии решения о покупке, чего они хотят добиться, а также выяснить основные причины их удовлетворенности. Эти данные послужат основой составления карт взаимодействия. Очевидно, что сбор и анализ данной информации требует обширной аналитической подготовки сотрудников. Customer journey mapping позволяет систематизировано мобилизовать ресурсы для обеспечения ценности для клиентов, организовать усилия сотрудников вокруг потребностей клиентов, несмотря на функциональные границы отделов компании.

Финансовые цели выступают естественным драйвером работы с клиентским опытом. Совершенствование клиентского опыта в долгосрочной перспективе принесет компании более высокие доходы, возможность устанавливать цену с надбавкой, улучшит показатели удержания клиентов и «сарафанного маркетинга», а также снизит затраты в результате рационализации бизнес-процессов. В современных условиях существуют сложности в капитализации клиентского опыта. Прежде всего, это касается построения эффективной модели, которая должна показать корреляцию между метриками клиентского опыта и изменениями бизнес-результатов. Для этого необходимо опираться на релевантные метрики клиентского опыта, аккумулирующие информацию всех каналов распределения и продуктов компании. Анализ взаимосвязи клиентского опыта и бизнес-результатов требует серьезной подготовки аналитического персонала организации.

Основными методами измерения потребительского опыта в настоящее время являются следующие [4]. 1. Индекс впечатлений клиента (Customer Experience Index – CEI), выявляет четкую связь между улучшенным опытом клиента и его поведением. Улучшение опыта приводит к увеличению рентабельности, выражающейся в виде дополнительных покупок и рекомендаций клиентов [5]. 2. Индекс удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index – CSI) измеряет уровень удовлетворенности клиента в отношении продукта или услуги. CSI позволяет обеспечить полное представление об удовлетворенности клиента до и после покупки за счет аккумуляции в себе комплекса показателей, таких как воспринимаемая ценность/качество, имидж компании, стоимость продукции и т. д. 3. Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score – NPS) отражает эмоциональную лояльность клиента, степень его желания рекомендовать компанию другу или родственнику. NPS подходит для сравнительного анализа, так как многие компании используют его в качестве стандарта. 4. Корреляционный анализ. Регрессионные модели позволяют сопоставить два ряда данных – показатель опыта и бизнес-цели компании, а также лояльностью и потребительским опытом (см. рис. 1). С помощью анализа можно определить, в какой степени они связаны между собой. 5. Матрицы воздействия (impact matrices) графически представляют показатели по баллам и индекс корреляции (см. рис. 2). Они позволяют визуализировать переменные опыта и четко различать существующие сильные стороны от наиболее актуальных возможностей для улучшения.

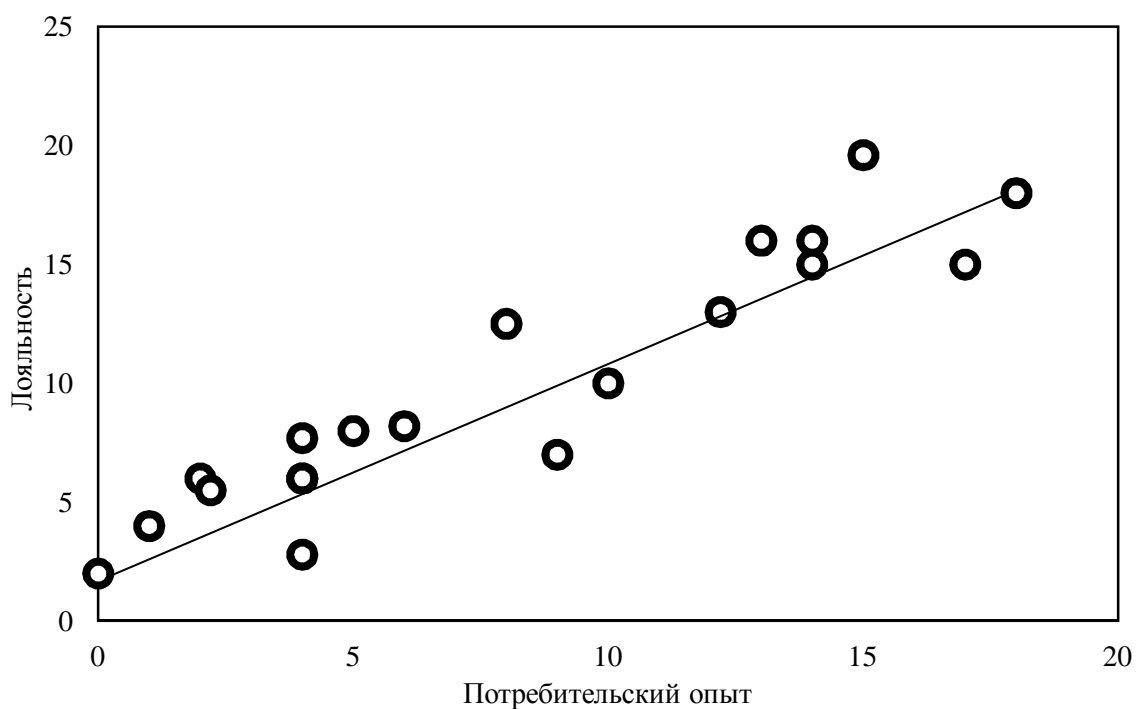


Рис. 1. Модель корреляции между лояльностью и потребительским опытом

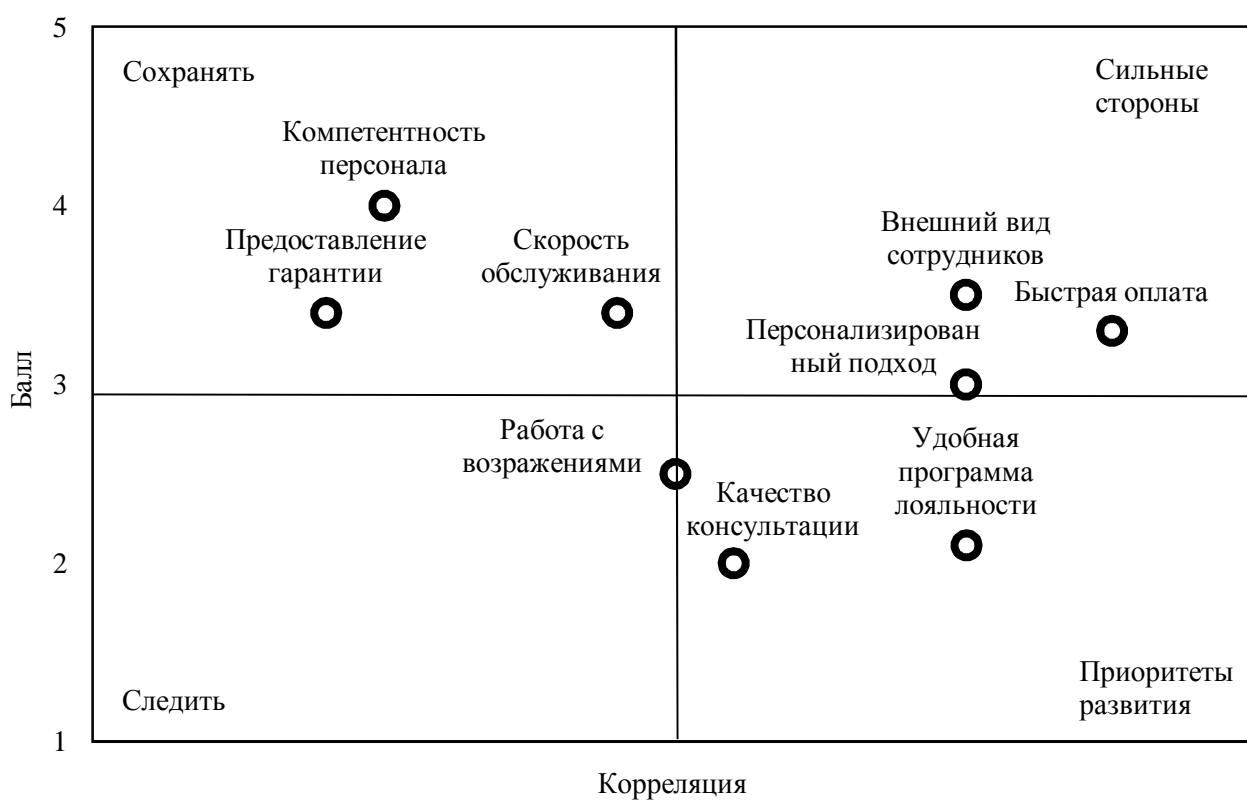


Рис. 2. Пример матрицы воздействия

6. Эффективность клиентского сервиса (Customer Effort Score – CES) позволяет измерить степень удовлетворенности взаимодействием с сервисом или службой поддержки клиентов компании. 7. Индекс защиты интересов потребителей (Customer Advocacy – CA) показывает, каким образом клиент воспринимает компанию: как защитника своих потребностей или как организацию, которая заботится только о своих доходах. 8. Индекс потребительского опыта Forrester (Forrester Customer Experience Index – CXi) определяет потребительский опыт посредством трех уровней классической пирамиды потребностей: основные, добавленные, и потребности, которые способны удивить потребителя. 9. Индекс лучшего потребительского опыта (Best Customer Experience – BCX) включает в себя опыт работы с брендом, продуктом, а также взаимодействия с компанией.

Если компания ставит себе цель эффективно использовать данные и создать незабываемые впечатления для клиента, необходимо создать более продвинутые модели, включающие данные о персонализированном и эмоциональном опыте клиента. Один из основателей и председатель Ассоциации специалистов по клиентскому опыту (Customer Experience Professionals Association) профессор Брюс Темкин (Bruce Temkin) предложил модель подсчета ценности клиентского опыта [7]:

- выделить ключевые CX – метрики. Это могут быть одиночные метрики, такие как Индекс потребительской лояльности и Индекс удовлетворенности потребителей, или их сочетание;
- установить цели лояльности (определиться с тем, что понимается под «лояльным поведением» и имеет финансовое воздействие на компанию. Например, дополнительные покупки, рекомендации друзьям, скорость оттока клиентов и т. д.);
- сгруппировать клиентов на основании CX-метрик и разделить результат для ключевых сегментов компании;
- проанализировать отношение между клиентским опытом и лояльностью. Подсчитать среднее количество лояльных клиентов для каждого уровня клиентского опыта, это покажет, насколько можно увеличить лояльность, изменив значения CX-метрик;
- провести регрессионный анализ, чтобы узнать, как CX-метрики коррелируют с метриками лояльности. Использовать результаты анализа для того, чтобы решить, какие CX-метрики компании выгодно использовать и увидеть влияние CX-метрик на метрики лояльности;
- для каждого клиентского сегмента определить, как метрики лояльности изменятся при увеличении на 1 % CX-метрик. Подсчитать в денежном выражении ценность 1 % изменения CX-метрик посредством перевода изменений в метриках лояльности в денежное выражение.

Измерение и оценка потребительского опыта является одной из основных проблем, с которыми приходится сталкиваться современным компаниям. Открытым остается вопрос о создании комплексных моделей, которые позволят наиболее точно предсказывать влияние поведения и потребительских решений на доходы компании.

#### *Библиографический список*

1. Alfaro, E. Customer experience. A multidimensional vision of experience marketing [Electronic resource] / E. Alfaro. – Mode of access : <http://www.thecustomerexperience.es/en/online.html> (accessed date : 09.02.2017).
2. Bard, W. Evaluation of Top Enterprise CRM Software vendors Across 177 Criteria [Electronic resource] / W. Bard. – Mode of access : <http://www.forrester.com/> (accessed date : 09.02.2017).
3. Beaujean, M. How Europe's banks can profit from loyal customers [Electronic resource] / M. Beaujean. – Mode of access : [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/portugal/pdfs/how\\_europes\\_banks\\_can\\_profit\\_from\\_loyal\\_customers.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/portugal/pdfs/how_europes_banks_can_profit_from_loyal_customers.ashx) (accessed date : 09.02.2017).
4. Carlzon, J. Moments of Truth / J. Carlzon. – New York : HarperBusiness, 1987. – 160 p. – ISBN 978-006091580.
5. Customer Experience Index [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.forrester.com/Customer-Experience-Index-\(CX-Index\)](https://www.forrester.com/Customer-Experience-Index-(CX-Index)) (accessed date : 07.02.2017).

6. Schmitt, B. H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers / B. H. Schmitt. – New York : Wiley, 2003. – 256 p. – ISBN 978-0471237747.
7. Temkin, B. The ROI of customer experience [Electronic resource] / B. Temkin. – Mode of access : <http://temkingroup.com/research-reports/roi-of-customer-experience-2016/> (accessed date : 09.02.2017).
8. The Value of Experience: How the C-suite values customer experience in the digital age [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.btireland.com/wp-content/uploads/2015/11/Genesys\\_Executive\\_Summary\\_-\\_GLOBAL\\_FINAL.pdf](https://www.btireland.com/wp-content/uploads/2015/11/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINAL.pdf) (accessed date : 09.02.2017).
9. Zaltman, G. How Customers think: Essential Insights into the Mind of the Market / G. Zaltman // Brighton : Harvard Business Publishing, 2003. – 323 p. – ISBN 978-1578518265.