



# Клиентоцентричность: дорожная карта, компетенции и практики

Результаты открытого исследования. II квартал 2022

# Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Построение клиентоцентричной организации</b>	
Наиболее популярные практики и инструменты .....	4
<b>ТОП-5 барьеров на пути к клиентоцентричности</b>	
Какие есть проблемы и как с ними справиться .....	14
<b>Компетенции клиентоцентричной организации</b>	
Что должны знать и уметь сотрудники .....	20
<b>Дорожная карта</b>	
Путь к созданию клиентоцентричной организации .....	32
<b>Как работать с картой</b>	
Рекомендации по применению канваса дорожной карты для организаций .....	39
<b>Об исследовании. Профайл респондентов</b> .....	43
<b>О «Центре дизайн-мышления» в Москве</b> .....	44

# Введение

Период рыночной нестабильности в кризисных ситуациях особенно обостряет вопрос готовности компаний создавать и сохранять ценность бизнеса для партнеров и клиентов. Постоянный фокус на аудитории, мониторинг изменений ее потребностей, помощь в решении актуальных задач – все это позволяет компании сохранять значимость и востребованность своих продуктов и, соответственно, находить точки роста для таких важных бизнес-показателей, как прибыль, доля рынка, лояльность клиентов. Неудивительно, что **клиентоцентричность** как одна из стратегий деятельности организации стала очень популярна в последние годы.

Однако клиентоцентричность выходит далеко за пределы создания хорошего клиентского сервиса или организации эффективной работы колл-центра. Курс на клиентоцентричность подразумевает масштабную трансформацию всего бизнеса, включая миссию и ценности компании, процессы, структуру, KPI, корпоративную культуру и ментальность сотрудников на всех организационных уровнях.

По данным глобального исследования Harvard Business Review 2020 года, более половины опрошенных руководителей компаний (58%) включили совершенствование клиентского опыта в пятерку своих главных бизнес-приоритетов.

Путь к клиентоцентричности – небыстрый и непростой. В рамках исследования мы поговорили с представителями компаний, которые находятся на разных этапах построения ориентированной на клиента бизнес-модели. На основе их опыта нам удалось сформировать карту компетенций, необходимых клиентоцентричным организациям. Инсайты, полученные в ходе интервью, позволили выявить ТОП-5 барьеров, с которыми приходится сталкиваться компаниям

Также они позволили выделить факторы, снижающие эффективность наиболее популярных инструментов для формирования клиентоцентричности. Мы разработали дорожную карту, которая поможет начинающим организациям правильно выстроить очередность шагов и действий с опорой на опыт коллег, а зрелым компаниям – скорректировать существующие road maps и включить в них нюансы, которые не были учтены ранее.

## Глава 1

# Построение клиентоцентричной организации

Наиболее популярные практики и инструменты





**Что помогает вашей компании в процессе постоянного улучшения взаимоотношений с клиентами?**



**Какие инструменты формирования клиентоцентричности вы используете?**

Эти вопросы мы задали респондентам, чтобы выяснить, без чего сегодня не может обойтись ни одна клиентоцентричная компания. Мы также попросили расположить названные инструменты по матрице, которая, с одной стороны, показывала частоту использования инструмента в организации, а с другой – силу влияния инструмента на выстраивание клиентоцентричности.

Под инструментом в данном исследовании мы понимаем самое широкое понятие – все то, что помогает компаниям становиться клиентоцентричными. Для опоры в ходе глубинных интервью мы предлагали респондентам варианты ответов (но не ограничивались ими), условно разделенные на 4 смысловых блока: общекорпоративные инструменты, инструменты изменения бизнес-процессов, образовательные инструменты и цифровые инструменты.

## Результаты проделанного упражнения были неожиданными. Почему?

Мы выяснили, что довольно очевидно можно определить степень популярности инструмента в разных организациях – топ наиболее часто используемых инструментов формирования клиентоцентричности, собранный на основе интервью, представлен на следующей странице. Однако утверждать, что тот или иной инструмент является однозначно эффективным или неэффективным во всех компаниях, нельзя. Как оказалось, на это влияет масса факторов, например: компетенции сотрудников, функциональные возможности самого инструмента, масштаб его применения.

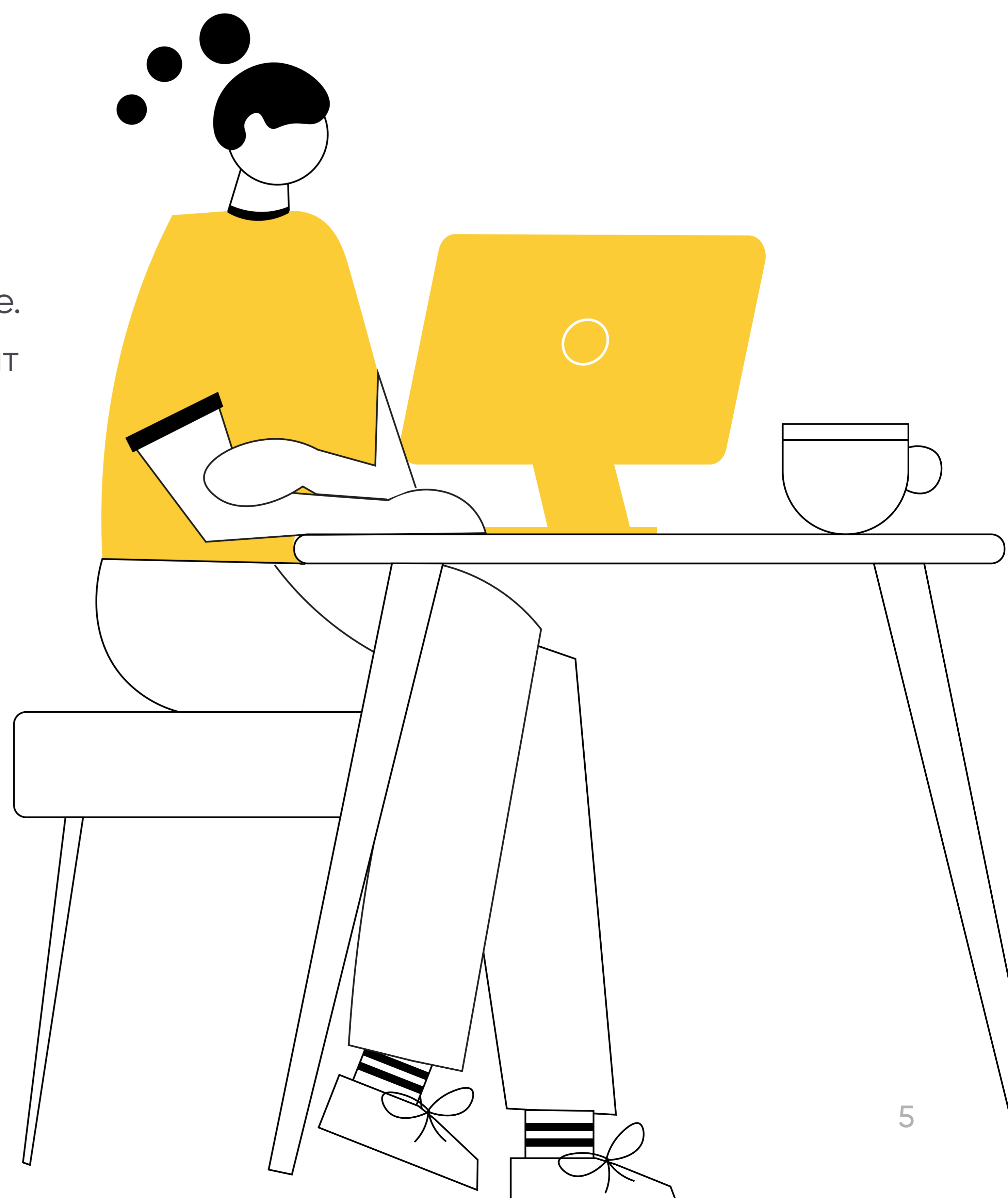




Рис. №1 – Наиболее популярные инструменты для формирования клиентоцентричной организации

Комментарии респондентов об ограничениях в использовании инструментов, а также о возможностях, которые пока в практике компаний не реализованы или реализованы не в полной мере, позволили нам сделать представленные в данной главе выводы.

## Наиболее частые проблемы и ограничения в использовании инструментов построения клиентоцентричности

Обратная связь, CustDev: сложно собрать, обработать и правильно применить данные



Респонденты отнесли работу с обратной связью и CustDev к наиболее эффективным и популярным способам развернуть деятельность компании в сторону клиентоцентричности. Преимущества использования данных инструментов понятны. Но что именно снижает эффективность их применения и, соответственно, сказывается на степени распространения внутри организации? Мы выделили 4 главных фактора.

- 1 Сложности с подбором эффективных инструментов для сбора обратной связи:** как и где лучше всего узнать мнение клиента о сервисе/продукте?
- 2 Трудности при обработке результатов:** данные собраны, но на их анализ часто не хватает времени и/или компетенций, чтобы сделать качественные выводы.
- 3 Неочевидная польза сбора обратной связи:** полученные результаты слабо влияют на дальнейшее принятие решений относительно развития продукта/сервиса.
- 4 Узкая применимость:** локализация инструмента и, соответственно, данных исключительно в продуктовых и маркетинговых департаментах.

Исследования: сложно обосновать ценность, оптимизировать процессы и прийти к практически значимым выводам



Говоря о клиентоцентричных инструментах, респонденты часто упоминали проведение исследований. Один из участников интервью назвал сам факт исследовательской деятельности отличительной особенностью клиентоцентричной организации.

Не может быть клиентоцентричности, если компания не умеет быстро меняться на основе обратной связи от клиентов

— руководитель службы исследований  
пользовательского опыта в компании из сферы услуг

При этом нередко озвучивались те факторы, которые снижают эффективность исследований и мешают встраивать их результаты в бизнес-процессы компании.

- 1 Скептицизм в отношении результатов исследований:** особое недоверие вызывают качественные исследования, проведенные на небольшой выборке.
- 2 Отсутствие прикладного характера исследования,** невозможность внедрения результатов в процессы компании (исследование проводится ради исследования).
- 3 Пренебрежение содержанием ради соблюдения формальностей:** бюрократические процедуры затягивают сроки и снижают эффективность исследований, как следствие — стратегические решения принимаются без учета сделанных выводов.
- 4 Слабая интеграция результатов исследований внутри компании:** пока одни сотрудники не хотят тратить личное время на чтение большого отчета, другие и вовсе могут не знать о его существовании.

Когда 9–12 клиентов, возникает вопрос: «А почему так?». Видим недоверие к опыту исследователя

— менеджер управления клиентским опытом в банковской сфере

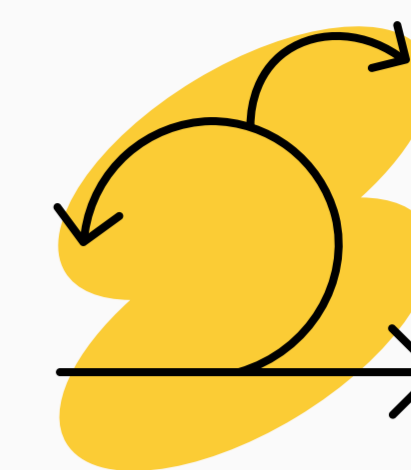


Для популяризации результатов исследований необходимо работать с форматами отчетов, их содержанием, каналами коммуникаций, базами знаний и культурой обмена информацией.

Примечательно, что респонденты относили базы знаний к незначимым и непопулярным в организациях инструментам создания и поддержания клиентоцентричности.



## Agile: сложно подобрать «зрелую» команду и связать методологию с обратной связью от клиентов



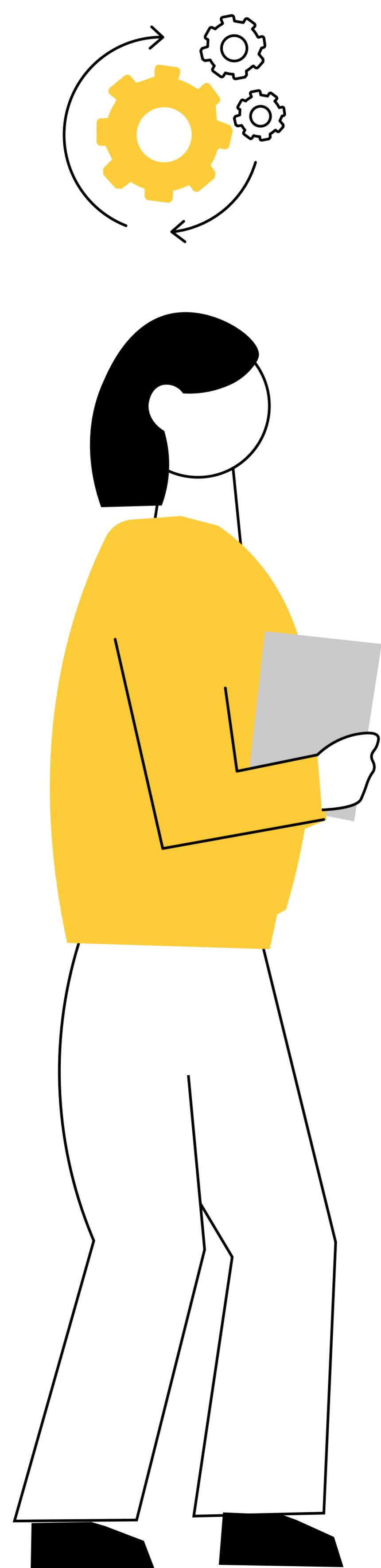
Несмотря на то что респонденты относили методологию Agile к популярной практике внутри клиентоцентричных компаний, важно сказать, что инструмент показывает максимальную эффективность только в «зрелых» командах, то есть таких, которые способны самоорганизоваться и члены которых находятся на одном уровне профессиональных компетенций. Кроме того, респонденты подчеркивали исключительную значимость связи между Agile и работой с обратной связью от клиентов.

Agile не может существовать отдельно от обратной связи от клиентов.

Можно начать быстро делать, но не то

— руководитель направления клиентских отношений в банковской сфере

## Дизайн-мышление: сложно пройти все этапы и обеспечить высокое вовлечение



Дизайн-мышление, по праву заслужившее статус «волшебной палочки» в продуктовой разработке, применяется часто, однако компаниям не удается пройти полный цикл методологии — это требует больших человеческих ресурсов и времени. Как правило, организации используют лишь те инструменты, которые в короткие сроки позволяют решить конкретную задачу. Например, составить портрет клиента, лучше понять его потребности, изучить путь.

Точкой роста данного инструмента также является вовлечение в процесс дизайн-мышления как можно большего количества стейкхолдеров внутри компании: сейчас эту методологию чаще всего используют продуктовые команды, в то время как практика подходит для решения разноформатных задач.



## Методические материалы

Обучающие материалы, разработанные вместе с командой лаборатории Wonderfull, помогут вашей команде использовать методологию дизайн-мышления для решения задач. Получите рабочие материалы бесплатно в формате pdf.

[Скачать](#)

**Обучение команд:** сложно сфокусировать внимание на практической пользе обучения и отследить применение знаний



Проведение тренингов – распространенная, по мнению наших респондентов, бизнес-практика, но в то же время отмечалось их слабое влияние на клиентоориентированность сотрудников и трансформацию процессов в целом. Не хватает прикладного характера обучения: в силу разных причин полученные знания часто не применяются на практике.

Вероятно, стоит пересматривать формат и содержание обучения, способы мониторинга последующего использования знаний, анализа компетенций. Один из вариантов – обучение амбассадоров внутри организации, которые будут передавать свои знания и опыт другим сотрудникам наряду с трансляцией корпоративных ценностей.

**CRM:** сложно заполнять все поля, внедрять систему в работу разных подразделений и предобрабатывать данные



Система управления взаимоотношениями с клиентами как прикладное программное обеспечение нередко используется в организациях, но его влияние на клиентоцентричность очень ограничено. Это объясняется несколькими причинами.

- 1 В компаниях до сих наблюдается низкая культура заполнения CRM данными:** большинство полей в системе не используется, вносится лишь часть самой базовой информации о клиентах.
- 2 Систему применяют** в основном только продавцы/сервисные подразделения.
- 3 «Сырые» данные, хранящиеся в системе, нуждаются в предварительной аналитической обработке,** в противном случае они не способствуют принятию клиентоцентричных решений.

## Корпоративная культура: сложно осознать влияние миссии и ценностей на трансформацию



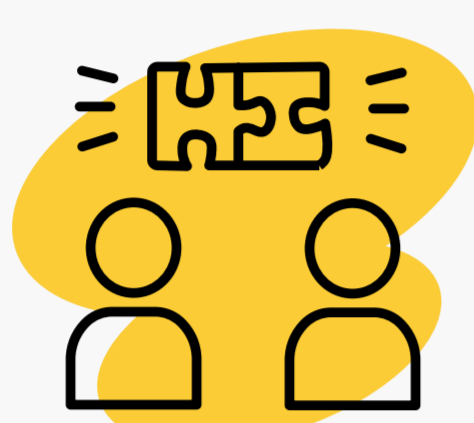
Говоря о корпоративной культуре в целом и о миссии и ценностях компании, респонденты озвучивали противоположные мнения: «очень влияет» и «часто используется» либо «редко используется» и «не влияет» на клиентоцентричность.

Наша гипотеза, которая требует дополнительного исследования, заключается в том, что значимость корпоративной культуры как необходимой составляющей стратегического управления при трансформации признают «зрелые» организации, в то время как «молодые» компании склонны недооценивать важность ее элементов: миссии, ценностей, рабочей среды, способов взаимодействия между сотрудниками и т.д.

Самые современные инструменты клиентоцентричности могут иметь эффективность от 0 до 100 в зависимости от того, в чьи руки они попадут. Главные инструменты клиентоцентричности – это сотрудник и команда, которые обладают достаточными знаниями и компетенциями и мотивированы воплощать идеи и лидировать изменения.

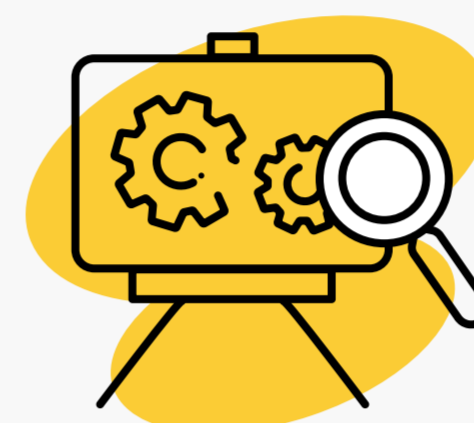
## Банк нестандартных инструментов

В ходе интервью респонденты поделились с нами необычными инструментами, которые используются в практике их предприятий для продвижения в сторону клиентоцентричной модели бизнеса. Мы решили опубликовать их список для того, чтобы они могли стать источником для вдохновения вашей команды.



### Корпоративный тиндер

геймифицированный инструмент для сбора обратной связи от сотрудников, который позволяет оценить качество взаимодействия между людьми и внутреннюю клиентоцентричность



### Процесс-майнинг

при построении CJM дает возможность посмотреть более детальную информацию «по ту сторону» пути: например, вводятся данные по всем операциям, и на их основе строится карта, показывающая, как движется заявка



### Работа «в поле»

для офисных сотрудников всех департаментов: они общаются с клиентами, принимают звонки в колл-центре, упаковывают заказы на складе и т.д. Такая практика помогает распространению клиентоцентричности внутри всей компании — надевая «ботинки» своих коллег и клиентов компании, сотрудники погружаются в их потребности и боли



### Выездные стратегические мини-сессии

иногда достаточно арендовать пространство в бизнес-центре, чтобы сменить обстановку, отвлечься от рутины и сконцентрироваться на важном



### Комьюнити внутри компании

формирует пространство, где  
сотрудники обмениваются лучшими  
практиками



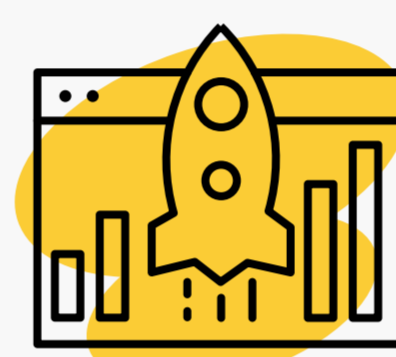
### Партизанская работа

неформальное, точечное, недирективное  
распространение идей клиенто-  
центричности внутри коллектива  
позволяет активно передавать информа-  
цию о лучших практиках, создавать  
информационный фон и вовлекать людей  
без прямых указаний



### Корпоративный чат-бот

для непрерывной публикации идей  
сотрудников и премирования тех,  
чьи идеи приносят бизнесу деньги



### Growth hacking

позволяет активно привлекать новых  
пользователей за счет постоянного  
вывода на рынок экспериментальных  
недорогих решений



### «All-hands» встречи

на которых подразделения  
докладывают о результатах своей  
деятельности на широкую аудиторию.  
Если есть какие-то проблемы – здесь  
они получают полную огласку



### Встречи амбассадоров/ евангелистов

трансляция ценностей «из первых уст»  
положительно влияет на атмосферу  
и особенно на новых сотрудников

## Глава 2

# ТОП-5 барьеров на пути к клиентоцентричности

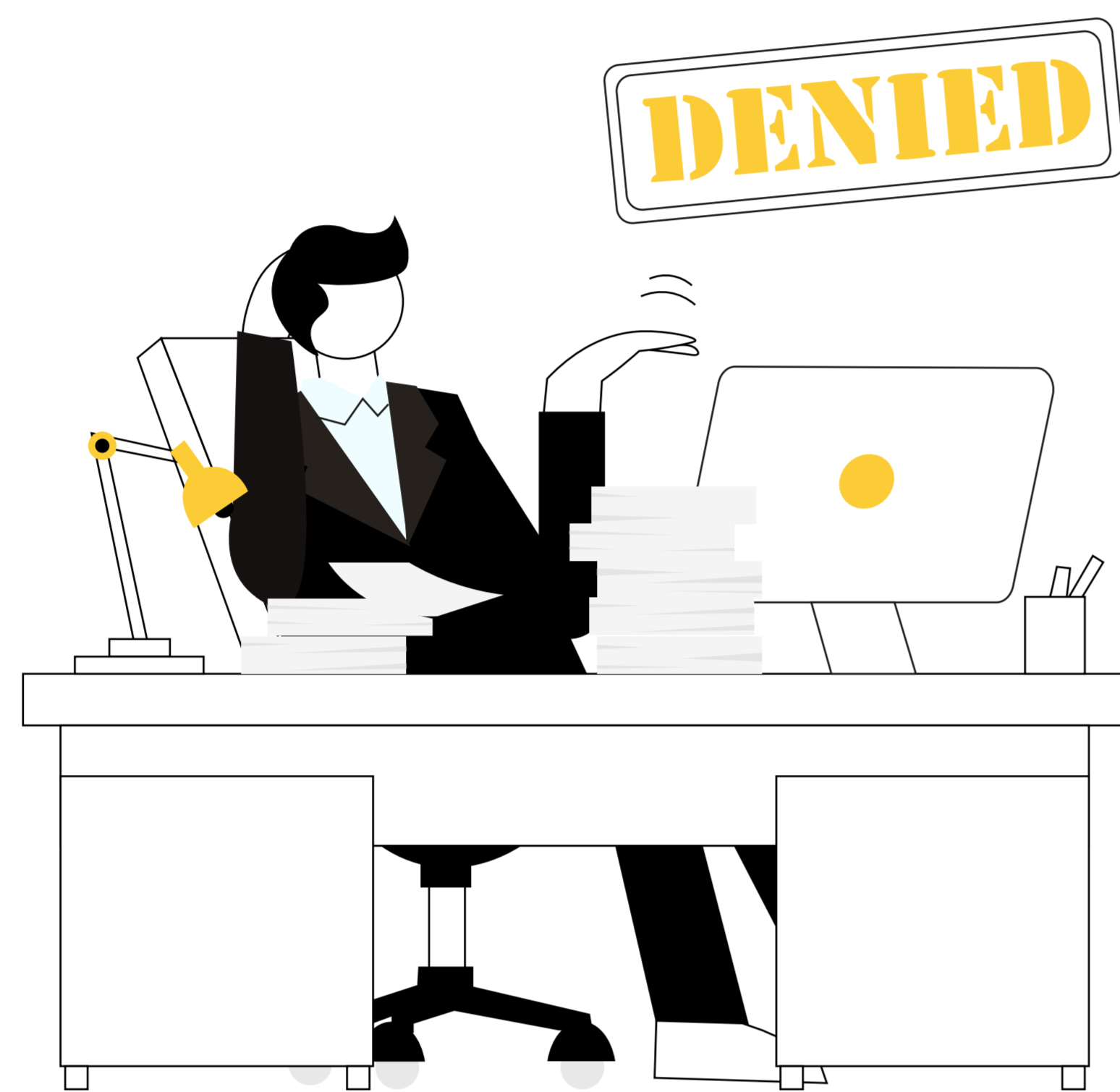
Какие есть проблемы и как с ними справиться



## Глава 2. ТОП-5 барьеров на пути к клиентоцентричности

С какими сложностями сталкиваются компании при выстраивании клиентоцентричной модели бизнеса? В ходе исследования мы выявили 5 наиболее значимых барьеров, которые, по мнению респондентов, мешают реализации клиентоцентричных начинаний.

### 1. Топ-менеджмент не до конца понимает ценность и не в полной мере поддерживает развитие клиентоцентричности



Если нет поддержки со стороны руководства, считайте, что ничего не получится

– директор по клиентскому сервису в дистрибьюторской компании

Переход к клиентоцентричности подразумевает комплексную трансформацию бизнеса: от культуры до KPI. Очевидно, что такого рода изменения в организациях возможны только при поддержке со стороны топ-менеджмента – иначе высокая доля клиентоцентричных инициатив так и остается нереализованной в силу недостатка полномочий или ресурсов.

### 2. Уровень знаний и компетенций сотрудников в области клиентского опыта недостаточно высок



На деле сотрудникам трудно разворачиваться к клиенту, сложно спрашивать о его потребностях, навык надо отрабатывать

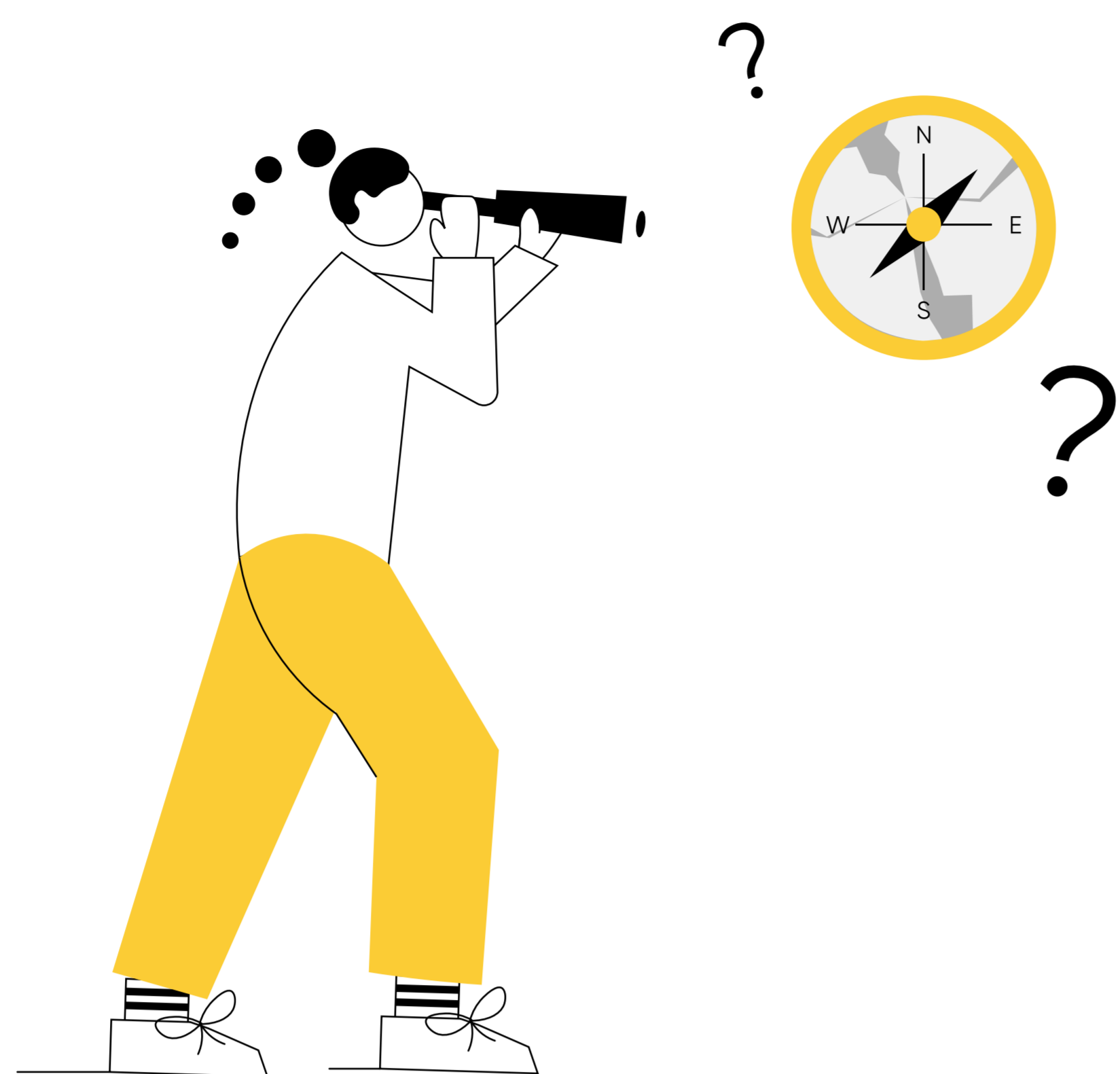
– партнер по стратегическому развитию цифрового взаимодействия с пациентами и врачами в фармацевтической компании

При переходе организации к клиентоцентричной модели сотрудники нередко испытывают трудности в работе с новыми системами, инструментами и методологией. В частности, респонденты говорят о нехватке навыков для проведения глубинных интервью, интерпретации и анализа полученных данных.

### 3. В компании нет верхнеуровневого видения и долгосрочной стратегии переориентирования на клиента

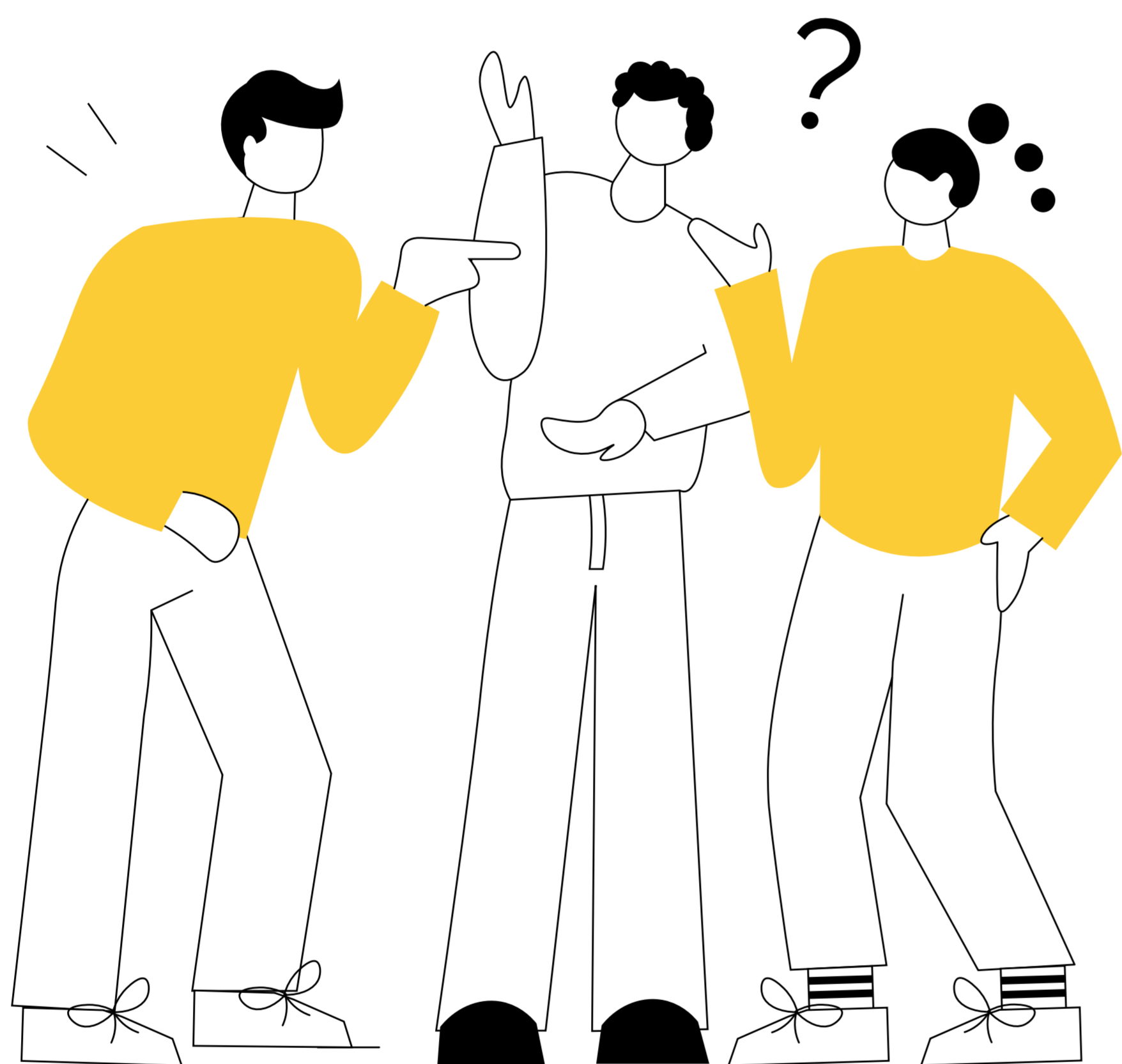
Отсутствие стратегии – это когда бежим неизвестно куда

– руководитель B2B-направлений в компании из сферы услуг



Стратегия клиентоцентричности основывается на долгосрочных отношениях с каждым клиентом. Точно сформулированное видение будущего – базовая предпосылка устойчивого движения компании к созданию продукта, ориентированного на клиентские запросы. К тому же, такая стратегия формирует основу для эффективного управления и анализа – без этого сложно долгое время концентрировать усилия целой команды на достижении результата.

#### 4 Организационная разобщенность и разрозненная работа команд в области клиентского опыта



Если нет коллаборации, то каждый будет тянуть одеяло на себя, не дойдет до финиша

– директор по управлению клиентским опытом в телекоммуникационной компании

Разорванные коммуникации между сотрудниками разных функциональных областей, отсутствие или неразвитость культуры обмена знаниями – все это часто приводит к несогласованности действий между командами и повторному «изобретению велосипеда» и, больше того, не дает достичь синергии от совместной деятельности в части улучшения клиентского опыта.

#### 5 Феномен «сопротивления изменениям» в организации



Люди являются заложниками прошлого опыта, где не было клиентоцентричности. Майндсет здесь – «и так нормально работал, что теперь от меня хотите?» Выход из зоны комфорта – это challenge

– партнер по стратегическому развитию цифрового взаимодействия с пациентами и врачами в фармацевтической компании

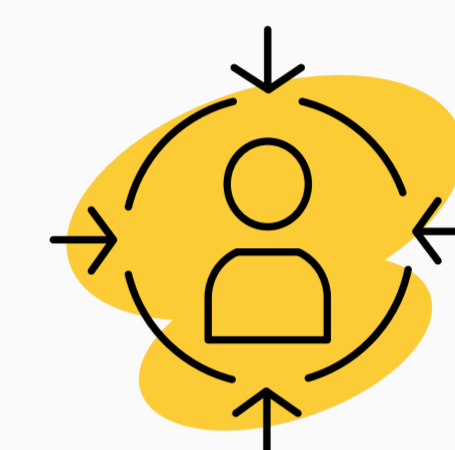


Когда фокус внимания бизнеса смещается с продукта на клиента – происходит одна из самых сложных трансформаций, которая затрагивает каждого конкретного сотрудника. Чаще всего компаниям приходится сталкиваться с безразличием и выгоранием команды, неготовностью выйти за пределы своей экспертизы и прошлого опыта и начать действовать по-новому, принять культуру «проб и ошибок».



В ходе интервью респонденты не только называли трудности, с которыми имели дело во время клиентоцентричной трансформации, но и **предлагали собственную интерпретацию проблем и рассказывали о своем опыте преодоления названных барьеров**. Эти ответы позволили сформулировать несколько инсайтов, которые могут стать толчком для модернизации бизнеса.

## Клиентоориентированность должна быть заложена в ДНК бизнес-модели компании



Появление в организации должности директора по клиентскому сервису, специалиста по клиентскому счастью/успеху или руководителя лаборатории клиентского опыта служит ярким маркером того, что реализация клиентоцентричного подхода – стратегический приоритет на уровне всей компании.

Если есть ответственное лицо или целый департамент (в зависимости от размера организации), которые на постоянной основе курируют все инициативы компании в области CX, то вероятность успеха многократно возрастает. Причина в том, что это позволяет существенно снизить организационную разобщенность, эффективно использовать ресурсы и быстрее продвигаться к общей цели.

Вместе с тем важно, чтобы владелец проекта по клиентоцентричности не только обладал автономностью и независимостью, но и имел поддержку от высшего руководства, которая может проявляться в виде полномочий для взаимодействия с другими подразделениями внутри компании. К такого рода полномочиям относятся возможность ставить задачи разным департаментам, запрашивать результаты, собирать кросс-функциональные команды и обмениваться данными.

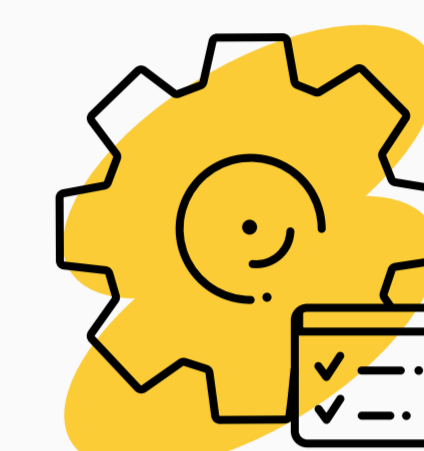
## Без отлаженных коммуникаций стратегическое видение – обычная формальность



Хотя клиентоцентричная стратегия и долгосрочное планирование находятся в зоне ответственности топ-менеджмента, без своевременных и качественных коммуникаций с каждым отдельным сотрудником осуществить трансформацию практически невозможно.

Эффективное взаимодействие с командой позволяет сократить число случаев, когда из-за недостатка понимания на местах сотрудники неверно трактуют поставленные задачи, недооценивают значимость изменений и саботируют их. Очень важно, чтобы все сотрудники компании, особенно в поддерживающих функциях (финансы, HR, юристы), осознавали свое непосредственное влияние на клиентский опыт и имидж компании.

**Клиентскими метриками** нужно управлять на уровне топ-менеджмента точно так же, как финансами



Как оценить эффективность клиентоцентричных усилий компании? Как измерить «теплоту» отношений между компанией и клиентом, восприятие бренда и лояльность? Названные понятия довольно трудно оцифровать и привести к финансовым бизнес-показателям.

Для многих компаний это становится серьезным препятствием: отсутствие оцифрованных результатов вызывает недоверие на уровне топ-менеджмента (ведь управлять можно только тем, что можно измерить) и приводит к ситуации, когда клиентоцентричность не отражает бизнес-приоритеты, а становится самостоятельной «факультативной» активностью, дополнительной нагрузкой.

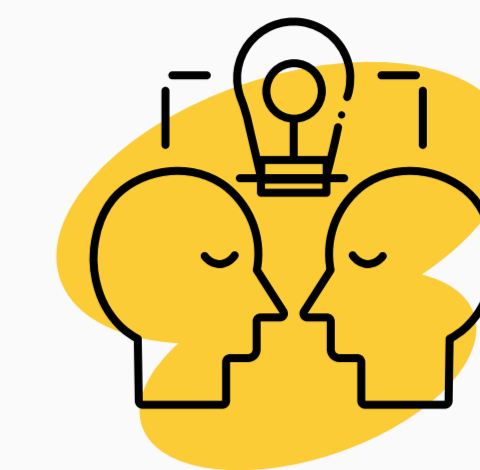
Для того чтобы элементы клиентоцентричности стали частью ежедневного производственного цикла компании, многие бизнесы сейчас ищут возможности оцифровать результаты клиентоцентричных инициатив, связать CX-метрики с количественными показателями и отразить их в системе мотивации персонала. Также есть смысл включить 2–3 основные клиентские метрики в регулярную повестку для высшего руководства.

Президент на заседаниях говорил о необходимости клиентоцентричности, а потом: «Ну, клиентоцентричность – это хорошо, но давайте про бизнес»

– менеджер по управлению клиентским опытом в банке



## Опыт клиента и опыт сотрудника — части единого целого



Неохотное вовлечение сотрудников в реализацию клиентоцентричной стратегии может быть связано с тем, что часто о клиентоцентричности говорят исключительно с точки зрения внешнего клиента (потребителя услуг). В таком случае сотрудники воспринимают изменения как новую обязанность и нагрузку. Решить эту проблему можно за счет расширения трактовки понятия «клиент» до «внутреннего клиента», т.е. самого сотрудника, которому тоже «что-то должны».

**Многие респонденты, являясь сотрудниками компаний, отмечали, что не хотели бы видеть сильный разрыв между своим опытом и опытом клиента. Сотрудники так же, как и клиенты, предпочитают пользоваться лучшими сервисами внутри компании и заинтересованы в том, чтобы к их мнению прислушивались и внедряли изменения на основе обратной связи.**

Кроме низкой вовлеченности команды, отсутствие фокуса на EX (employee experience) может привести к оттоку персонала, что, в свою очередь, означает постепенную дисперсию корпоративной культуры, значимых компетенций и знаний. Вот почему важно инвестировать в изменение рабочей среды, обучение персонала, создание продвинутой системы мотивации и эффективного инструментария — одним словом, во все, что формирует позитивный опыт сотрудников и способствует их личностному и профессиональному развитию. Сотрудник, к которому проявили эмпатию, сможет осознанно продвигать качественный клиентский сервис и для внешнего пользователя.

## Глава 3

# Компетенции клиентоцентричной организации

Что должны знать и уметь сотрудники



В ходе исследования мы заметили, что при обсуждении компетенций, необходимых в клиентоцентричной организации, респонденты чаще всего рассматривали вопрос с 2 точек зрения:



Значимость **индивидуальных** (для каждого отдельного сотрудника) и **командных** компетенций (это связано с тем, что многие современные компании имеют командную структуру).



Распределение компетенций **по уровням управленческой иерархии:** рядовой сотрудник (индивидуальные компетенции) – тимлид – топ-менеджмент.

Кроме того, большинство респондентов упоминали компетенции, необходимые на уровне всей компании, то есть такие, которые фактически должны быть элементом корпоративных ценностей, частью корпоративной культуры.

На основе качественного анализа данных интервью мы построили интегральную карту компетенций клиентоцентричной организации. Эта карта демонстрирует самые критичные навыки на каждом из выделенных уровней компании.

Карта компетенций  
на отдельной  
странице!



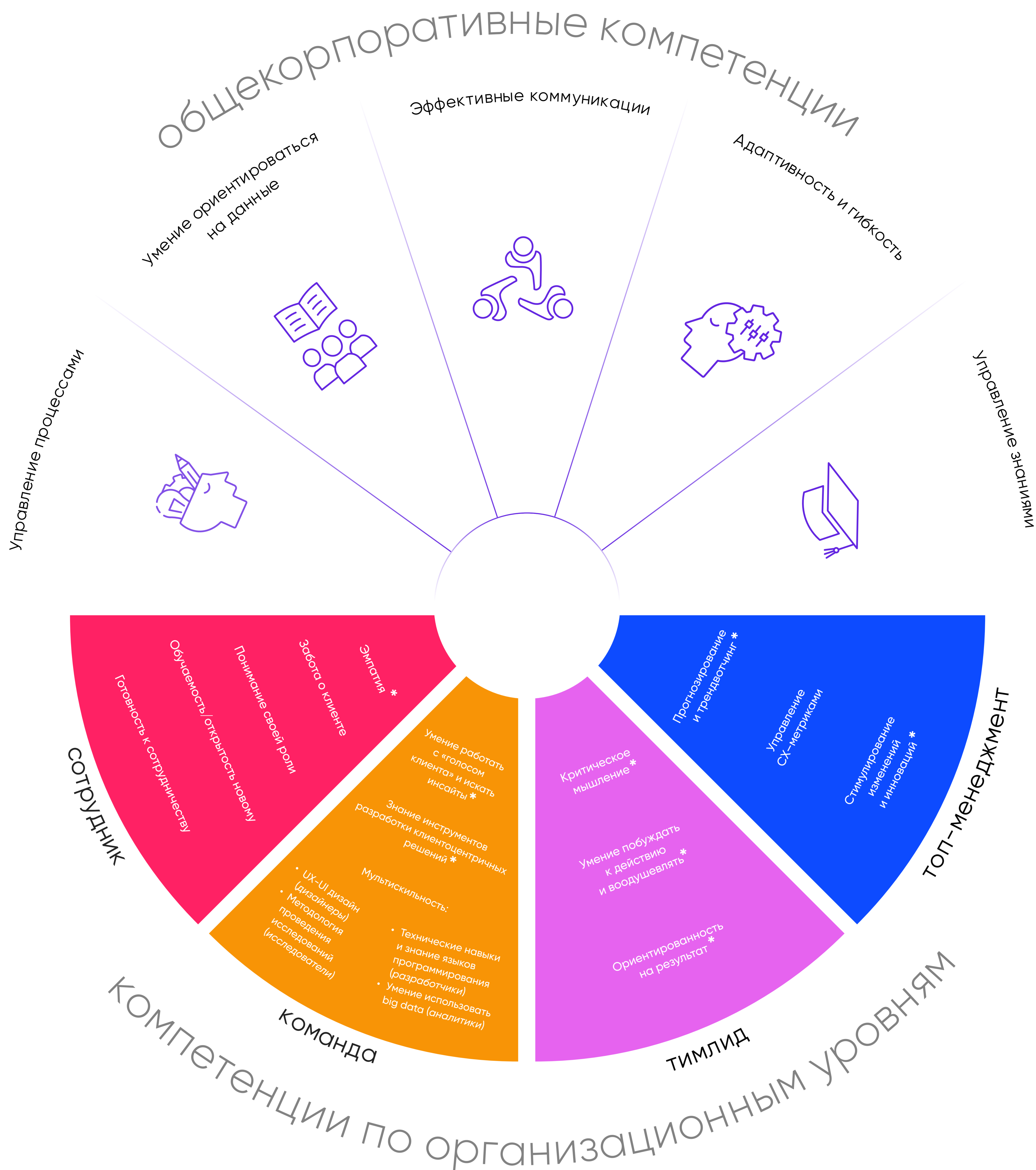


Рис. №2 – Компетенции клиентоцентричной организации

**\* Рекомендуемые образовательные программы АНО «Центр дизайн-мышления»**

<p>Дизайн-мышление. Базовый курс</p> <p>Эмоциональный интеллект – мета-навык XXI столетия</p>	<p>Дизайн-мышление. Базовый курс</p> <p>CustDev: основные метода</p> <p>Customer Journey Map</p> <p>JTBD – работа с задачами пользователя</p> <p>Research Ops – процедуры и методы клиентских исследований</p> <p>LEGO Serious Play</p>	<p>Управление распределенными командами</p> <p>Сертификационные программы по системе d.standards</p>	<p>Трендотчинг: основы наблюдения и работы с трендами</p> <p>Корпоративная культура: диагностика и трансформация</p> <p>Дизайн-мышление: офис будущего</p>
---	---	--	--

## Общекорпоративные компетенции



### Управление процессами

Это означает умение выстроить процессы вокруг естественных горизонтальных цепочек создания ценности, сделать их максимально простыми и прозрачными для сотрудников и клиентов, обеспечив тем самым нужную скорость в принятии решений и ориентированность на результат.

Каждый сотрудник должен видеть все детали процесса, кроме конфиденциальной информации. Мы то же самое хотим сформировать для клиентов: прозрачные процессы

— руководитель направления клиентского опыта в торговой компании



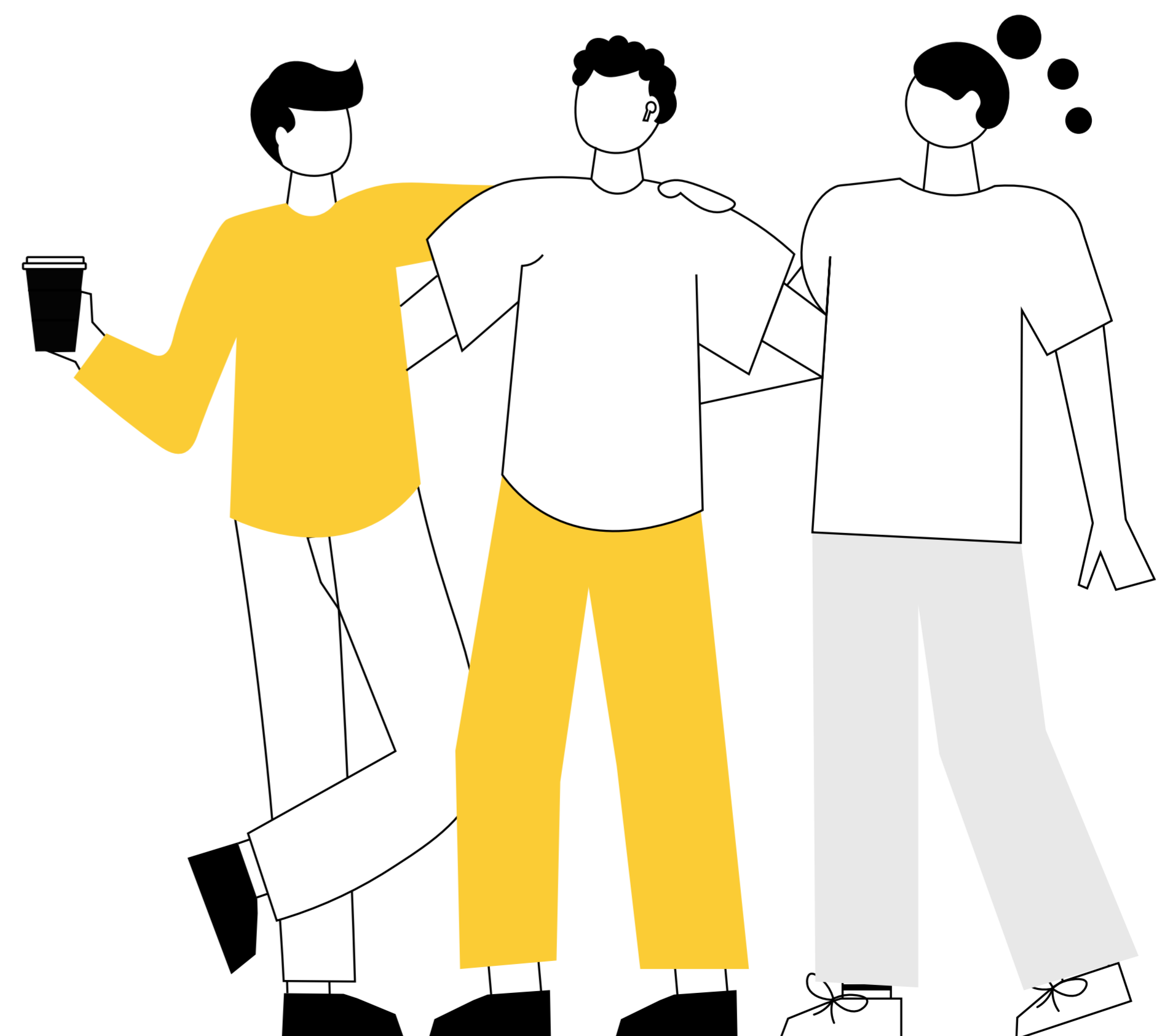
### Умение ориентироваться на данные (data-driven mindset)

В этом случае все решения в компании — от стратегических до тактических — принимаются с опорой на анализ цифр, а не на интуицию или личный опыт. По мнению респондентов, сейчас на рынке наблюдается дефицит специалистов, которые умеют грамотно интерпретировать собранные данные.



### Эффективные коммуникации на всех уровнях организации и за ее пределами

Ни одна организационная трансформация невозможна без обмена информацией по всем уровням иерархии. Так руководитель получает возможность принимать эффективные решения и информировать о них сотрудников. Прозрачные и регулярные коммуникации между командами позволяют комплексно подходить к решению задач и получать синергию от совместных действий. На уровне сотрудника ценятся умения выражать свои мысли грамотно и деликатно и внимательно слушать других.



А сторителлинг, т.е. способность красиво и доходчиво донести информацию о продукте рынку и всем заинтересованным лицам, считается таким же важным процессом, как и производство самого продукта.



## Адаптивность и гибкость

Не обладая должной гибкостью, компания не сможет быстро меняться на основе обратной связи от клиентов, т.е. быть клиентоцентричной. Адаптивность позволяет организации и командам внутри нее быстро пересобирать ресурсы под меняющиеся задачи, легче переживать кризисные периоды и идти в ногу с реальными потребностями клиентов.

Адаптивность и гибкость компании достигается через обучение персонала, мониторинг рынка и прогнозирование, отслеживание лучших практик. Идя за клиентом, компании очень быстро эволюционируют и сами становятся трендсеттерами.



## Управление знаниями

Участники интервью отмечали важность сбора и эффективного распространения знаний в компании, в том числе неявных: опыта и навыков сотрудников, рабочих кейсов и клиентских инсайтов. При этом дистрибуция знаний не должна быть навязанной сверху как прямое указание — гораздо ценнее «естественное» поведение сотрудников, которое поощряется и поддерживается.

Мы идем к тому, чтобы давать всем сотрудникам широкий доступ к базе данных исследований и информировать о том, что там есть. Вести «партизанскую работу» с помощью нее

— руководитель команды продуктового дизайна,  
российская IT-компания



## Компетенции сотрудника

### Эмпатия

Достаточно ли знаний о поведении клиента и его интересах для того, чтобы выстроить клиентоцентричную модель бизнеса? В ходе интервью мы выяснили, что не менее важно также умение поставить себя на место пользователя, сопереживать и правильно реагировать на его чувства. Только в этом случае CX-стратегия будет максимально отвечать потребностям клиента.



Навык эмпатии необходим всем сотрудникам, ведь речь идет не только о внимательном отношении к клиентам, но и о заботе о своих коллегах. Эмпатия подразумевает толерантное отношение к неизбежным ошибкам сотрудников. Некоторые компании специально закладывают «право на ошибку» в свои стратегии и правила поведения. Развить навык эмпатии непросто, но все же возможно.

### Выстраивание отношений и кооперация



Умение выстраивать отношения с клиентом так, если бы это был бизнес-партнер, договариваться с коллегами и разрешать конфликты без серьезных последствий — навыки, одинаково значимые и для внутреннего, и для внешнего уровня процессов в организации.

Кооперация означает, что в компании существует культура выявления и привлечения наиболее важных заинтересованных сторон и дальнейшее сотрудничество с ними для того, чтобы постоянно повышать качество обслуживания клиентов.

## Забота о клиенте

**Сотрудник должен быть готов выйти из зоны своих прямых обязанностей и проявить инициативу, чтобы решить задачу клиента.**

На текущий момент отмечается дефицит этой компетенции, в том числе потому, что сотрудники привыкли к постоянному консультированию с руководством.

Избежать «выученной беспомощности» поможет empowerment, то есть большее доверие сотрудникам, делегирование части решений и наделение их дополнительными полномочиями на местах в интересах клиента.

Важно реально решать вопросы клиента, не проходить мимо, даже если это не написано в твоих должностных обязанностях. Например, читал что-то на сайте – нашел ошибку, СМС странное получил. В общем, не оставаться в стороне от проблем, которые могут аффертировать клиента

*– директор по управлению клиентским опытом в телекоммуникационной компании*

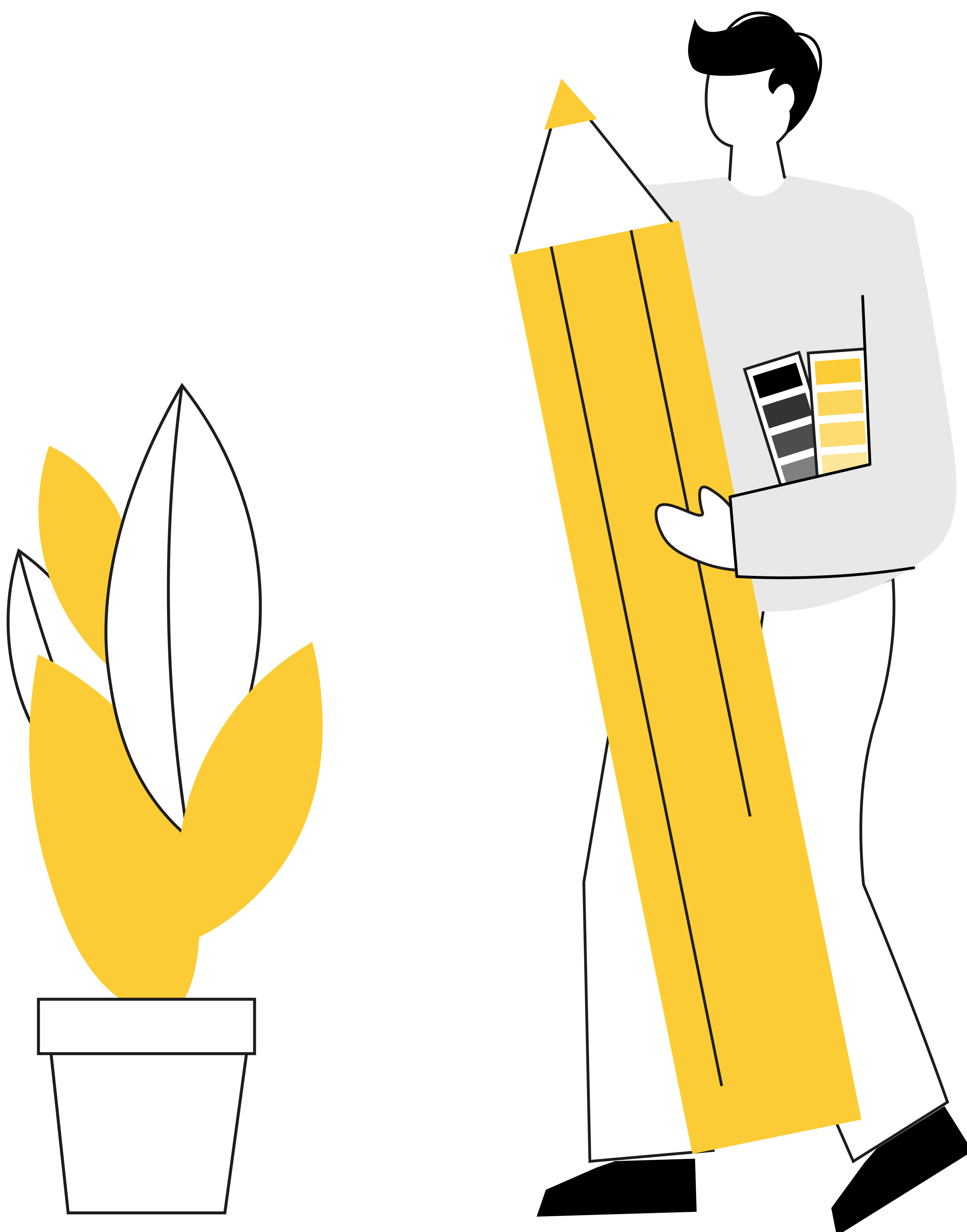
Развивать клиентоцентричность у сотрудников, не имеющих непосредственного взаимодействия с клиентами, необходимо с предварительной работой над их восприятием понятия «клиента». Важен не только внешний, но и внутренний клиент, ведь каждый сотрудник является одновременно и поставщиком услуг, и их заказчиком. Такой подход поможет вовлечь сотрудников разных профилей в выстраивание клиентоцентричности.

## Обучаемость и открытость новому

Быстрые, а иногда и молниеносные изменения на рынке требуют от команды умения оперативно подстраиваться под новые запросы клиентов и рыночные тренды. Для этого нужно, чтобы на уровне культуры внутри компании не было сопротивления инновациям и трансформациям. Сотрудникам важно не закрыться от новых знаний и навыков, а интегрировать их в свою работу независимо от должности.

## Осознание своей роли

Четкое разделение ролей в цепочке создания ценности для клиента приводит к лучшей самоорганизации и большей ответственности за результаты своих действий. По данным исследования Harvard Business Review, чаще всего осознанного понимания своей роли не хватает у сотрудников back-office: они считают, что не влияют на клиентоцентричность, потому что не взаимодействуют с клиентом напрямую.



## Компетенции команды



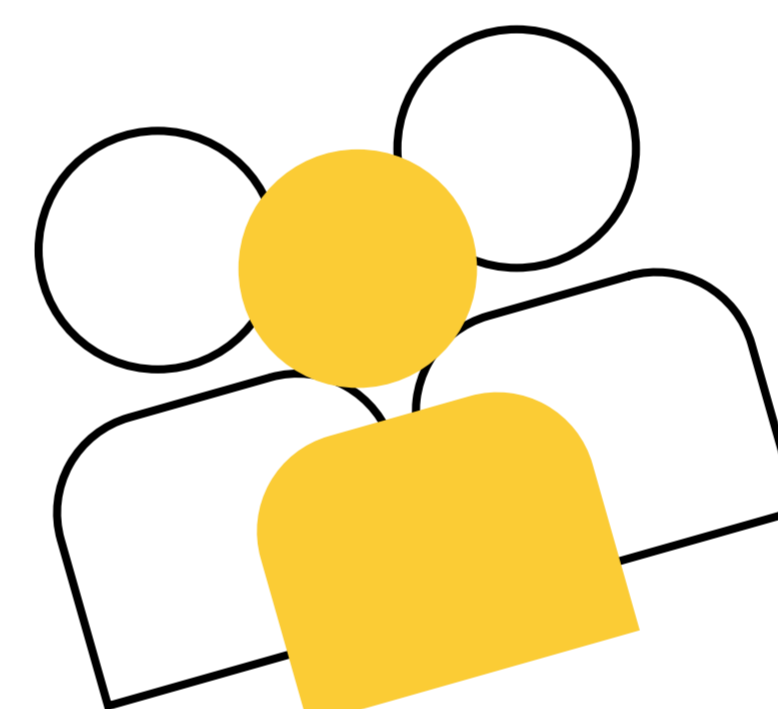
### Умение работать с «голосом клиента» и искать инсайты

Это значит, что в компании на высоком уровне поставлена работа по сбору обратной связи, включая глубинные интервью, а также последующая обработка информации. Последняя компетенция подразумевает умение увидеть суть и сделать ключевые выводы о том, почему клиент покупает именно ваш продукт и какие у него есть потребности. Сегодня в бизнесе наблюдается дефицит данного навыка.



### Знание инструментов разработки клиентоцентричных решений

Этот блок компетенций предполагает самые разнообразные навыки: умение правильно применять методологию дизайн-мышления и сервис-дизайна, строить карту пути клиента, генерировать идеи и тестировать гипотезы, сегментировать клиентов, составлять и анализировать клиентские профили и другие.



Клиентоцентричные методы разработки важны, потому что мы делаем продукт для конечного потребителя, а не для заказчика

– R&D-директор в HiTech компании, занимающейся дизайном электронных продуктов





## Мультиискильность с «выпуклой» компетенцией

Члены команды с различными навыками и специальными знаниями (Т-образные специалисты) помогают размышлять над идеями с разных точек зрения и подходить к процессу брейншторма творчески. Кроме того, мультиискильность обеспечивает команде автономность, гибкость и возможность быстро приспосабливаться под новые задачи.



При этом у каждой команды есть своя профессиональная – «выпуклая» – компетенция: у дизайнеров – знание UX/UI-дизайна, у исследователей – знание методологии проведения исследований, у разработчиков – технические навыки и знание языков программирования, у аналитиков – умение использовать big data и т.д.

## Компетенции тимлида

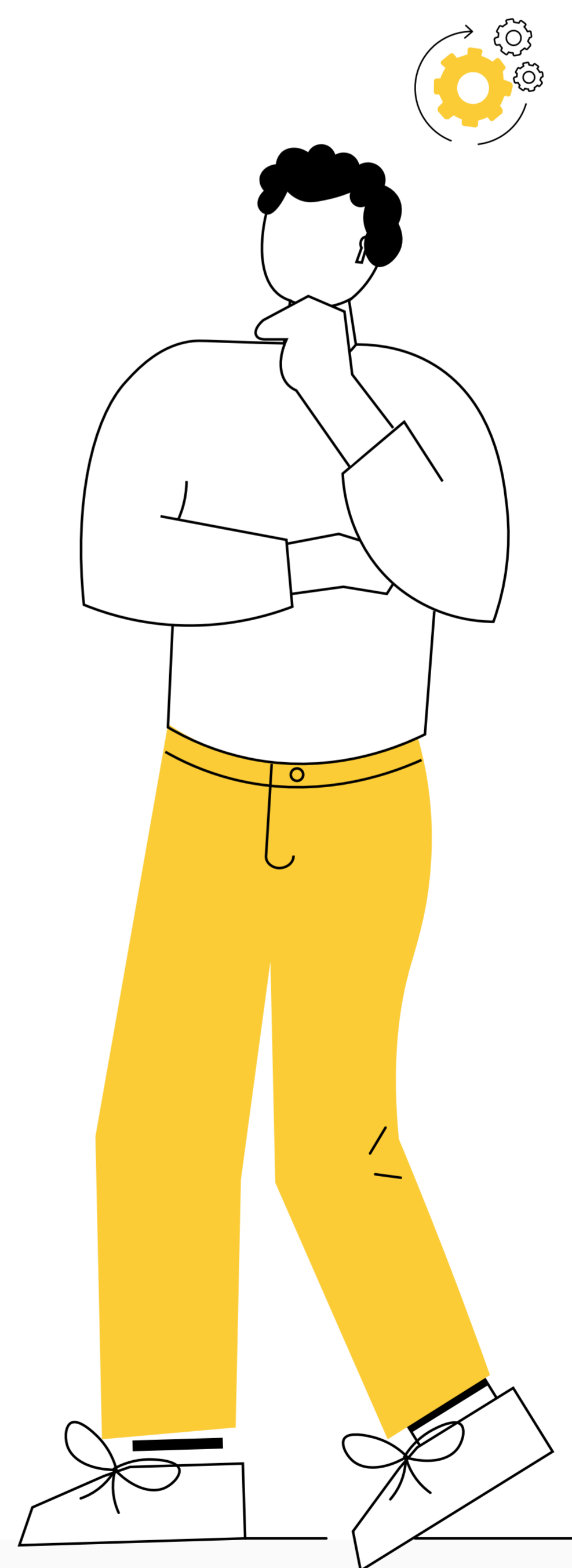


### Критическое мышление

Клиентские запросы постоянно меняются, конкурирующих проектов может быть очень много, а время на их выполнение ограничено. Специалистам на уровне руководителя команды необходим навык фильтрации и приоритизации входящего потока информации и запросов, чтобы делать только то, что будет наиболее полезно для клиента и бизнеса.

Очень важно убивать  
нежизнеспособные проекты  
еще на подлете

– эксперт по клиентскому опыту  
в трубопрокатной компании



### Умение побуждать к действию и воодушевлять

Эффективность работы команды во многом зависит от умения тимлида вовремя замотивировать и воодушевить ее, то есть сделать так, чтобы сотрудники гордились своим продуктом и были заинтересованы в его совершенствовании.

## Ориентированность на результат

Улучшая клиентский опыт, важно держать в фокусе внимания стратегические цели компании. Тимлид становится драйвером, который способен грамотно донести до коллег приоритеты и привести команду к намеченному результату.

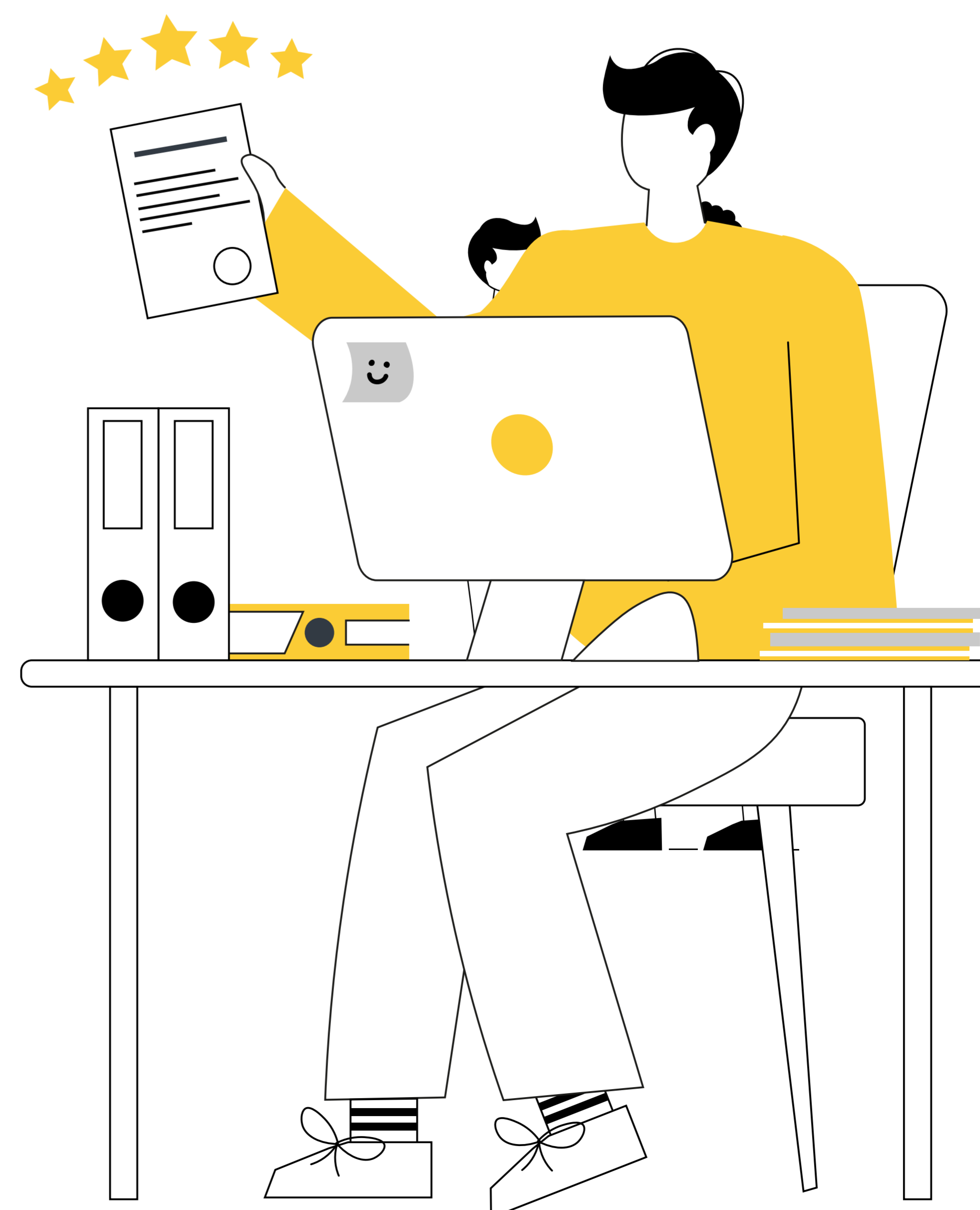
## Компетенции топ-менеджмента

### Прогнозирование и трендвотчинг

Руководители высшего звена должны обладать навыком видения бизнес-процесса на 360°, то есть понимать и отслеживать, что происходит не только внутри организации, но и в индустрии в целом. Прогнозирование и следование трендам позволяет компаниям быть в курсе новых ценностей и незакрытых клиентских потребностей, а значит, оставаться лидерами в своей отрасли.

### Стимулирование изменений и инноваций

Задача топ-менеджеров – мягко внедрять философию постоянных улучшений через личное участие в совершенствовании клиентского опыта, свою искреннюю веру в ценность клиентоцентричного подхода, создание благоприятной рабочей среды и другие элементы соответствующей корпоративной культуры.



## Управление CX-метриками

Сегодня компаниям уже недостаточно держать на контроле только бизнес-показатели — важно внимательно отслеживать и клиентские метрики. Эти метрики нужно, во-первых, встраивать в бизнес, а во-вторых, регулярно обсуждать на высшем управленческом уровне для принятия стратегических решений.

В интервью респонденты говорили о том, что на текущий момент в компаниях наблюдается дефицит навыка стратегического управления клиентскими метриками.

Руководители все время должны говорить о показателе NPS. Этим показателем нужно управлять точно так же, как выручкой

*— директор по управлению клиентским опытом в телекоммуникационной компании*

Должны быть метрики по всем нашим каналам коммуникаций: приложение, сайт, рассылки. Мы научились замерять, как клиенты себя ведут. Это огромное подспорье в принятии решений и развитии UX-стратегии

*— менеджер управления клиентским опытом в FinTech компании*



## Глава 4

# Дорожная карта

Путь к созданию клиентоцентричной организации





## Глава 4. Дорожная карта

Движение по пути становления клиентоцентричной организации – это движение в сторону расширения возможностей для клиентов. Чем больше возможностей вы предоставляете клиентам в своих продуктах и сервисах, тем более ваша организация клиентоцентрична. Справедливой будет и обратная зависимость.

Для того чтобы предоставлять клиентский сервис, который превосходит ожидания, организация должна пройти 3 предварительных базовых уровня развития.



Эти уровни позволяют создавать фундаментально востребованные продукты и решения, откликаясь на запрос клиентов. Частый кейс в работе компаний – желание начать работу сразу на предиктивном уровне, без решения проблем на предыдущих уровнях развития.

Такая стратегия не принесет результатов, так как организация не сможет поддерживать уровень высокой клиентской гигиены и функциональности, не научившись этому на прошлых этапах эволюции.

Модель Эволюционной спирали (рис. №3), которая была создана на основе данных проведенного исследования, служит чек-листом для всех этапов, которые должна пройти организация на пути построения клиентоцентричной модели.

Эволюционная  
спираль на отдельной  
странице!



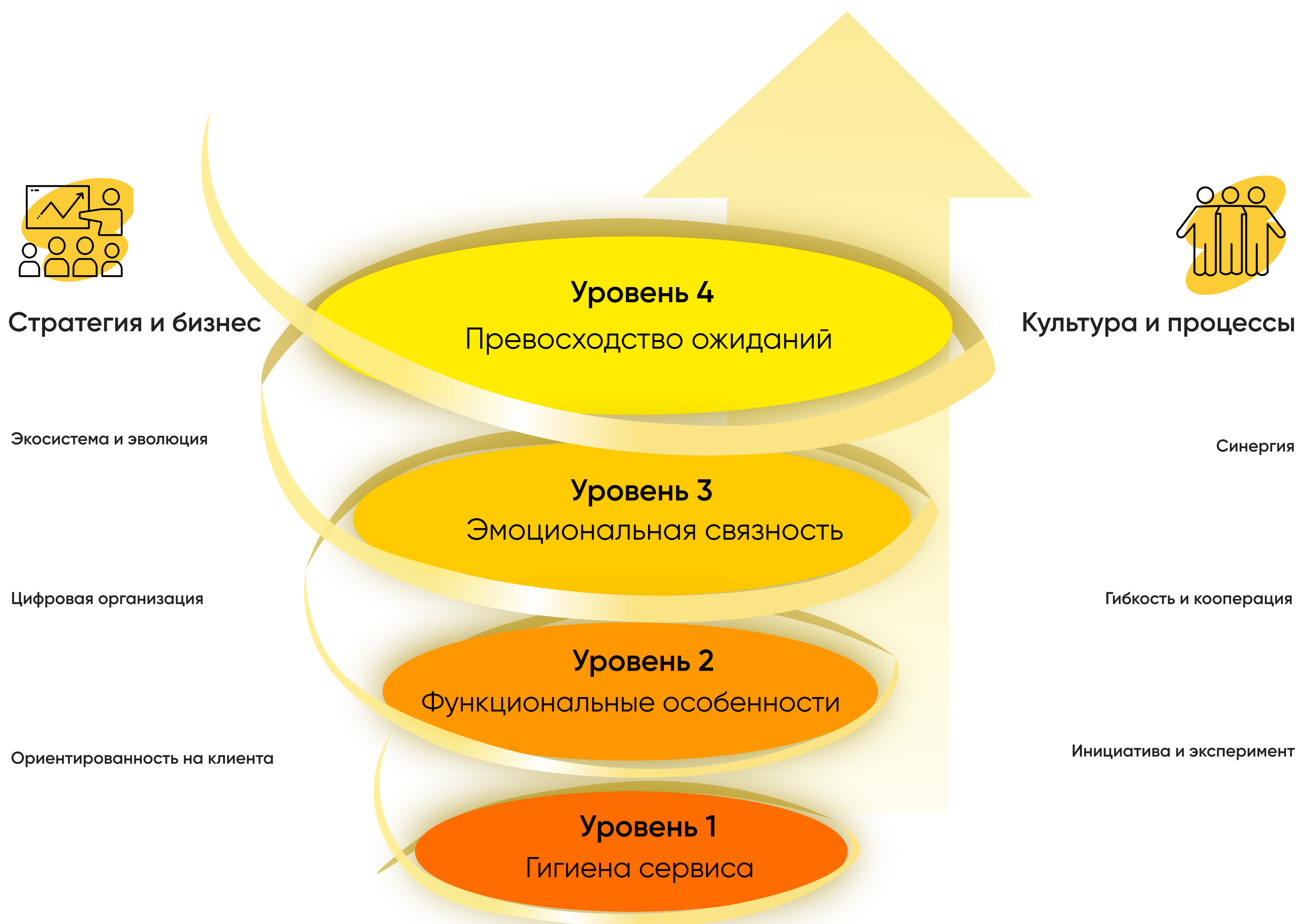


Рис. №3 – Эволюционная спираль развития клиентоцентричной организации

**МЕЖДУ 1 И 2 УРОВНЕМ**

**Ориентированность на клиента**

- Целеполагание и стратегическое планирование
- Внедрение и аналитика CX-метрик

**Инициатива и эксперимент**

- Работа с обратной связью
- Быстрое тестирование гипотез и MVP

**МЕЖДУ 2 И 3 УРОВНЕМ**

**Цифровая организация**

- Цифровые интегрированные платформы и совместное использование данных (360° customer view)
- Гибкие и адаптивные методы работы
- Выделенные центры клиентского опыта

**Гибкость и кооперация**

- Командная работа и коммуникации
- Отсутствие сопротивления изменениям
- Высокая обучаемость

**МЕЖДУ 3 И 4 УРОВНЕМ**

**Экосистема и эволюция**

- Позиционирование как life-style партнера для клиента
- Использование продвинутой аналитики

**Синергия**

- Мотивация и корпоративная культура, поощряющие кооперацию
- Co-creation совместно с партнерами и клиентами
- Циклы непрерывных улучшений

По мере движения вверх по эволюционной спирали развития компания трансформирует одновременно 2 направления, тесно связанных между собой:



**Бизнес  
и стратегия**



**Корпоративная  
культура**

Изменение корпоративной культуры всегда продиктовано трансформацией стратегического видения компании, сменой ее бизнес-приоритетов. При этом провести полноценную модернизацию и достичь клиентоцентричности без необходимых изменений в корпоративной культуре практически невозможно. Об этом свидетельствует и опыт наших респондентов:

Один стрим – прагматичный и бизнесовый: заводим метрики, боли, драйверы, запускаем голос клиента, маховик непрерывных улучшений – все очень просто и давно описано. Параллельно должен быть запущен процесс насаждения клиенто-ориентированной корпоративной культуры. Это другой стрим, который опирается на костяк людей, способных транслировать изменения дальше

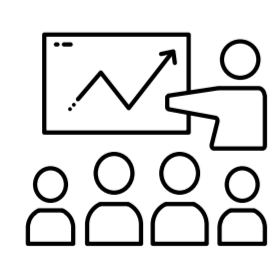
– директор по управлению клиентским опытом  
в телекоммуникационной компании

Есть много сильно влияющих на клиенто-центричность инструментов, но они редко используются, пока не станут частью культуры компании, нашими ценностями

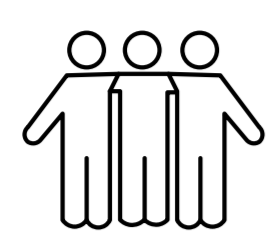
– заместитель директора департамента  
по бережливому производству в сетевой  
сервисной компании

Рассмотрим поступательное движение организации в сторону расширения клиентских возможностей и клиентоцентричности более подробно.

Чтобы с уровня **«гигиены клиентского сервиса»** компания смогла перейти на **уровень закрытия функциональных потребностей** своих клиентов и выйти хотя бы на минимальный уровень конкурентоспособности, ей нужно:



**На уровне бизнеса и стратегии** сместить фокус внимания со своего продукта на клиента. Респонденты отмечали, что задача стать более клиентоцентричной компанией всегда продиктована необходимостью улучшения конкретных бизнес-показателей: доли рынка, выручки, лояльности потребителей и т.д. Обычно к такому пониманию организации приходят через проведение аудитов деятельности, стратегических сессий, общих собраний.



**На уровне культуры и процессов** смена «продуктоцентричного» фокуса на «клиентоцентричный» будет означать отказ от «экспертности» в принятии решений в пользу активной работы с «живой» обратной связью от клиентов и проверки гипотез.

Фаза будет характеризоваться инициативой и экспериментами отдельных команд вокруг вновь выявленных потребностей пользователей.

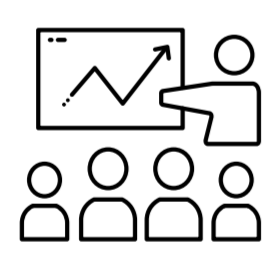
У нас была гипотеза, мы собрали MVP за 1–2 недели, быстро настроили трафик и собрали обратную связь. Это было одним из первых озарений для генерального директора... И это был первый опыт, когда ты спускаешься с организационного уровня на уровень клиента

– директор по клиентскому опыту в торговой компании

Зачастую все, что надо сделать – это создать условия реализации внутренних инициатив

– руководитель клиентского опыта в телекоммуникационной компании

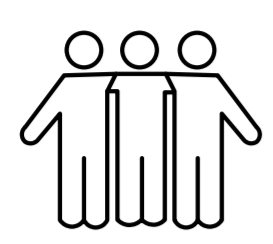
Чтобы пойти дальше и **сформировать у клиента эмоциональную привязанность** к бренду, уже недостаточно просто соответствовать его запросам на уровне функций продукта.



**На бизнес-уровне** задачи компании сводятся к тому, чтобы клиент остался очень доволен, привязался к ней надолго и рекомендовал другим людям. Для этого бизнес-модель должна трансформироваться в сторону цифровой организации, что означает широкое использование цифровых платформ и интегрированных данных в регулярной работе всех сотрудников.

На второй волне мы начали считать показатели, которые до этого никто не смотрел, и это потребовало большей прозрачности и чистоты данных, над получением которых мы работали некоторое время

– лидер стратегических проектов в с/х производственной компании



**На уровне культуры и процессов** – благодаря успешным «пилотам» – идеи клиентоцентричной трансформации распространяются на большее количество сотрудников. В культурный код компании уже вписаны такие понятия, как толерантность к ошибкам и восприятие обратной связи.

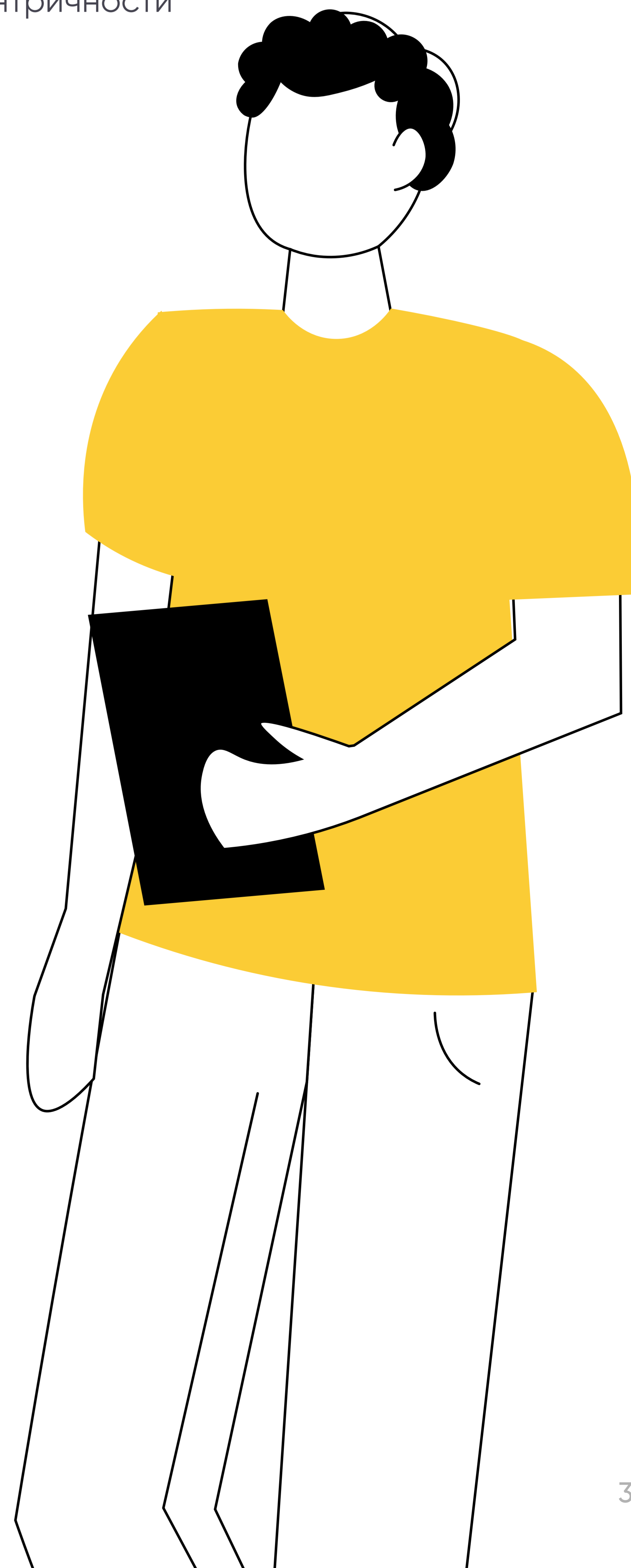
Новые бизнес-задачи требуют, с одной стороны, сотрудничества и кооперации между различными департаментами вдоль цепочки создания ценности для клиента, с другой – гибкости команд, чтобы быстро адаптироваться под меняющиеся рыночные условия и потребности клиентов.

На этом этапе респонденты говорили про необходимость вносить изменения в организационную структуру и процессы, развивать дополнительные каналы внутренних коммуникаций, менять систему мотивации.

Чтобы курировать разрозненные усилия команд по улучшению клиентского опыта, в компании создается единый центр, наделенный соответствующими полномочиями – происходит институционализация клиентоцентричности внутри организации.

Найма новых людей не было, но функционал у некоторых поменялся значительно. Мы многое вложили в обучение и долгосрочное видение на каждом уровне. Люди начали ценить кросс-функциональную синергию

– лидер стратегических проектов  
в с/х производственной компании



Для перехода на 4 **уровень «превосходства ожиданий»** необходимо внедрение системной работы с:

**1** **Предиктивной аналитикой и продвинутыми моделями анализа данных**, которые помогают вести клиента по карте пути, облегчая принятие решений.

Клиентоцентричность означает мыслить на шаг вперед, смотреть на тренды будущего

– руководитель клиентского опыта  
в телекоммуникационной компании

**2** **Наглядным позиционированием компании** как lifestyle-партнера для своего клиента в различных жизненных ситуациях, развитием ценностного предложения на уровне use-кейсов и бытовых сценариев.

**3** Постоянным **улучшением процессов работы** до момента, пока совместные усилия разных департаментов начинают давать синергетический эффект. Система мотивации и корпоративная культура компании должны поощрять кооперацию не только внутри организации, но и за ее пределами. Так рождаются экосистемы, а также co-creation проекты, в которых клиент сам становится активным участником созидательного процесса.

**4** **Запуском системы непрерывных улучшений**, которые обеспечивают компании постоянное развитие.

Если рассматривать клиентоцентричность как квинтэссенцию лучших рыночных и индустриальных практик, то задача компании – сначала перенимать эти практики, а затем самой становиться их источником и создателем.

## Глава 5

# Как работать с картой

Рекомендации по применению  
канваса дорожной карты для организаций



Дорожная карта — полезный и важный инструмент, который поможет привести организацию к клиентоцентричности. В то же время без четкого понимания стратегии работы с инструментом и конечной ценности его использования реализовать цель будет сложно.

Мы подготовили 5 рекомендаций, которые облегчат вашу работу с дорожной картой и снизят риск неэффективной трансформации.

## 1 Как построить свою дорожную карту?

Путь становления клиентоцентричности — это поступательное движение компании в сторону максимального фокуса на клиенте и превосходства его ожиданий с точки зрения сервиса.

Чтобы достичь высокого уровня и качества клиентского обслуживания, необходимо шаг за шагом выстраивать крепкий фундамент на каждом сервисном уровне.

Клиентоцентричные инновации — это устойчивые инновации, качество которых зависит от гигиенических стандартов работы всей компании.

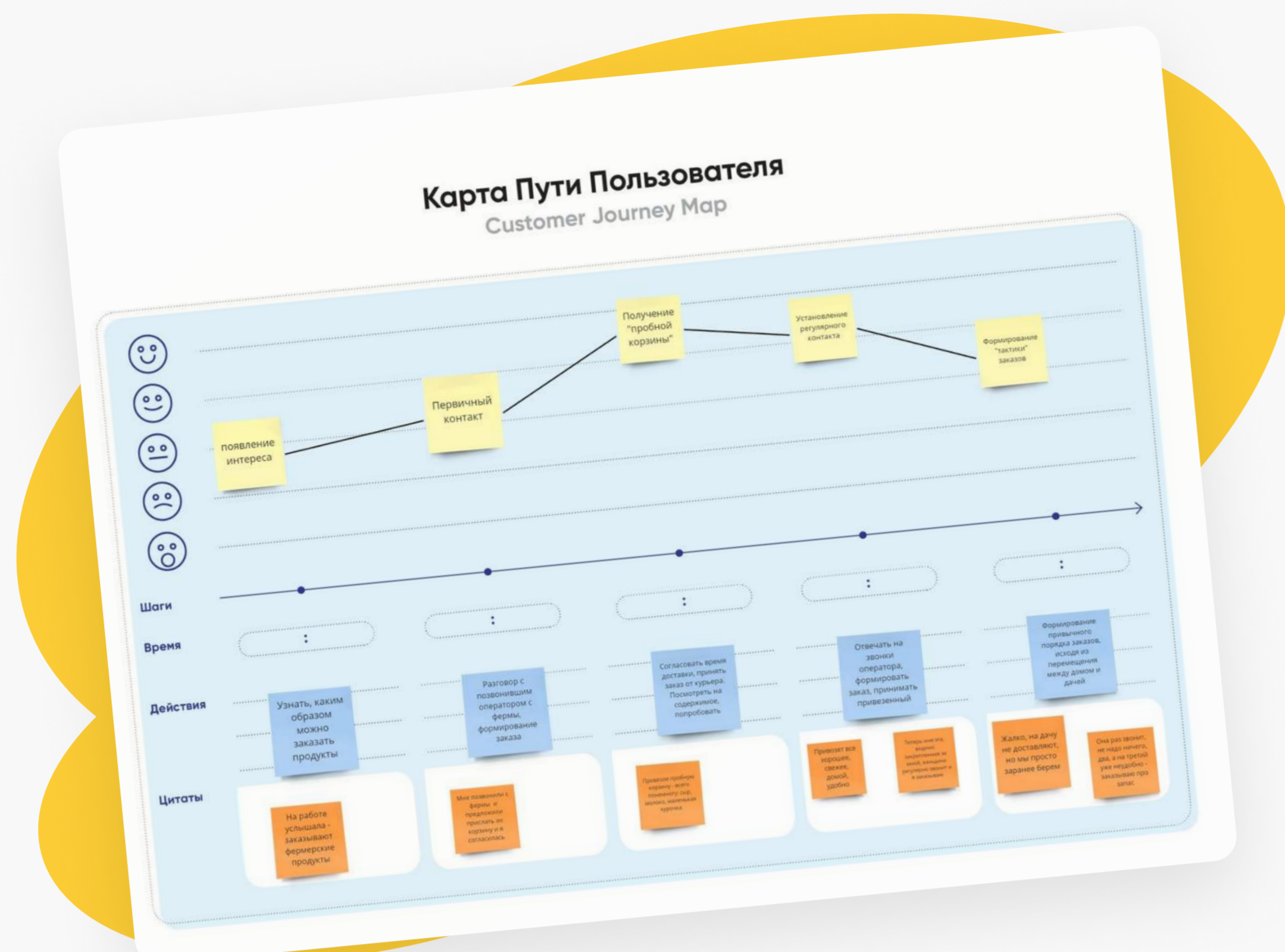
Стоит придерживаться заданной последовательности шагов и не пропускать отдельные уровни, поскольку решение задач на каждом из них служит предпосылкой для положительного результата на следующих этапах.

## 2 С чего начать?

Стартовой точкой для движения по спирали должна стать оценка текущего клиентского опыта, который формирует компания. Оценка является критически важной, поскольку помогает формализовать то, от чего придется оттолкнуться, а также наметить план действий и сравнить полученные результаты со стартовыми показателями.







## Карта клиентского пути (CJM)

Популярный инструмент «Карта клиентского пути» (CJM) поможет совершить это путешествие не только вам, но и вашим сотрудникам.

[Скачать](#)



Опыт внешних клиентов создают сотрудники компании. Поэтому обратите внимание на своих коллег – ваших «внутренних клиентов»:

- Какие есть пожелания для улучшения взаимодействия внутри компании?
- Как работают они, что доставляет им максимум неудобств?
- Насколько легко им работать с клиентским опытом? Что мешает и что помогает?
- Какие инструменты вы можете им дать, чтобы помочь?

Фиксируйте ваши наблюдения, ведь личный опыт – это один из самых эффективных способов понять, какие существуют проблемы в клиентском опыте и на решении каких задач нужно сфокусироваться прежде всего.

### 3 Как двигаться по пути?

Чтобы сделать движение по уровням эволюционной спирали более управляемым, нужно **декомпозировать путь** на этапы и конкретные шаги с понятными и значимыми для бизнеса и клиентов результатами. Достижение поставленных целей будет играть мотивирующую роль для сотрудников.

Соберите команду единомышленников или основных стейкхолдеров внутри вашей компании, совместно обсудите инсайты, собранные на предыдущем этапе, попробуйте сформировать примерный план действий, исходя из критичности задач, доступных ресурсов и ожидаемого влияния на клиентоцентричность компании.





Для повышения эффективности работы вы можете использовать шаблоны канвасов, призванных систематизировать идеи по улучшению рабочих процессов (Канвас организационного моделирования, Канвас эволюции продукта), либо заказать полноценную сессию под руководством опытного коуча и фасилитаторов «Центра дизайн-мышления».

## 4 Что конкретно нужно делать?



Опыт наших респондентов позволил сделать вывод о том, что формирование клиентоцентричности имеет высокую степень локализации – каждый респондент говорил о пути становления клиентоцентричности, но исключительно с точки зрения специфики той организации или того департамента, где сам работает. Поэтому важно иметь не только общий план действий, но и **локальный план построения клиентоцентричности** для каждого департамента/команды. Слои общей дорожной карты должны быть синхронизированы на базе общих конечных целей, KPI и метрик, сроков и т.д.

## 5 И еще раз про сотрудников, которые создают лучший клиентский опыт

Предложенная дорожная карта построения клиентоцентричной организации релевантна не только для фокусирования деятельности компании на своих клиентах, но и для формирования внутренней клиентоцентричности, т.е. для поступательного движения компании **к бренду лучшего работодателя.**



Не пренебрегайте задачами, стоящими на уровне трансформации корпоративной культуры. Без этого будет сложно достичь высоких результатов в направлении бизнеса и стратегии.



Всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами

– **Стивен Кови**, американский консультант и автор книг по вопросам организационного управления

## Об исследовании. Профайл респондентов

В качественном исследовании на тему построения клиентоцентричной организации приняли участие **28 респондентов** – представители компаний из различных индустрий, которые прошли путь к клиентоцентричной модели бизнеса или находятся на одном из его этапов.



## Команда проекта

**Елизавета Устинова**

Лидер проекта  
открытых исследований

**Юлия Нерозникова**

Старший  
исследователь

**Мария Шумейко**

Исследователь

**Наталья Лизякина**

Младший  
исследователь

**Эльвира Слободян**, редактор

**Валерий Андреев**, ведущий дизайнер

**Анна Максимова**, иллюстратор

**Ирина Замш**, интерактивный дизайнер

**Марина Гичян**, младший интерактивный дизайнер

## О «Центре дизайн-мышления» в Москве



АНО «Центр дизайн-мышления» в Москве — это международная образовательная платформа, созданная в партнерстве с зарубежными практиками метода дизайн-мышления.

Являясь членом Global Design Thinking Alliance, ЦДМ представляет экспертизу международного уровня в области применения инструментов исследования и улучшения клиентского опыта для компаний, города, некоммерческих и образовательных организаций, а также обучения кросс-функциональных команд.

 Узнать больше о наших курсах и подписаться на рассылку



 [dtcenter.ru](https://dtcenter.ru)

 [mail@dtcenter.ru](mailto:mail@dtcenter.ru)

 [dtdc\\_moscow](#)