



Как меняется индустрия:

От управления транзакциями
в контактном центре

к управлению клиентским опытом

Алексей Шеметов

Head of CX

Руководитель Центра клиентского опыта

IEK GROUP

Алексей Шеметов

Head of CX – Руководитель Центра клиентского опыта
IEK GROUP

Практика

С 2012 года, с 2018 CEO -1.
Банки, IT, юр.услуги, мед.услуги, вет.товары,
производство.

Экспертиза

Внутренний аудитор **ISO 18295**.
Эксперт НОК (**проф.стандарт Минтруда №1149**)
Жюри **CCGuru Awards** | **Хрустальная Гарнитура**,
CX World Awards, Customer Centricity World Series (ОАЭ)

Обучение

Integria CX University, Naumen Academy, Eduson
Academy



Клиентский сервис или клиентский опыт?

Не подменять понятия:

Клиентский сервис – это функция

**Клиентский опыт – результат и процесс
(взаимо)действий с функциями**

Клиентоцентричность и клиентоориентированность

Клиентоцентричность

Делать то, что **нужно** Клиенту

Клиентоориентированность

Делать то, что **просит** Клиент

Основная функция СХМ - управление ожиданиями

01 Сбор ожиданий

Если требуется: (до)формирование ожиданий
или коррекция ожиданий

02 Управляемое осознанное (не)соответствие ожиданиям

Контактный центр и бизнес

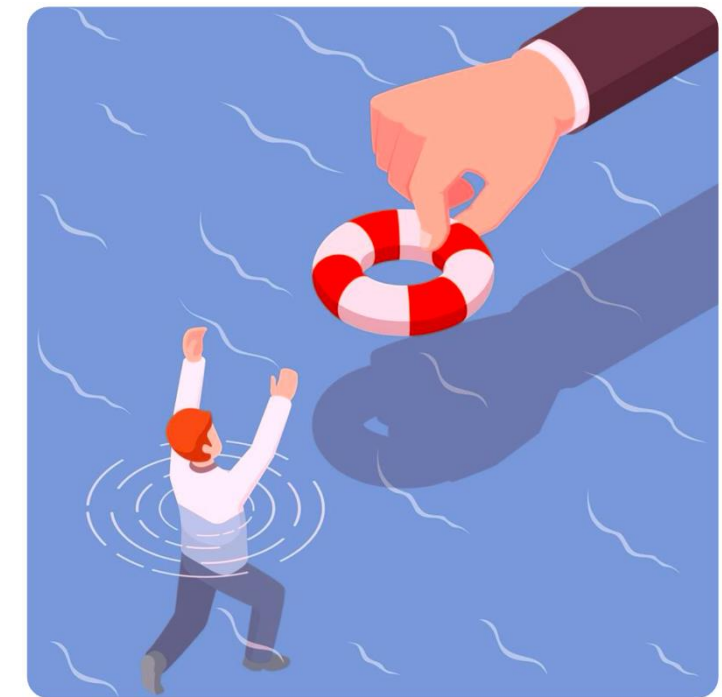
КЦ как источник ОС

КЦ влияет на опыт лишь частично, но является одним из ключевых источников ОС.

Идеальный КЦ – тот, в котором Клиент не нуждается?

От реагирования в проактивность

Проактивность КЦ при работе с ОС клиентов – один из основных трендов развития этого «одного из ключевых источников обратной связи».



**Все подразделения выполнили свои KPI
Обращение закрыто.**

А вопрос клиента решён?

Клиентский вопрос пересекает границы функций!

Граница управления должна проходить по результату / клиентской задаче, а (не только) по транзакции

Что сравниваем	Транзакция КЦ	Клиентская задача
Объект	Звонок, чат, заявка	Вопрос от возникновения до решения
Момент завершения	Контакт обработан	Результат подтверждён
Критерий	Скорость и правильность обработки	Решение, усилия, срок, стоимость
Ответственность	В пределах своей линии / КЦ	На всём маршруте вопроса

Операционная дисциплина необходима не только на уровне транзакций, но и на уровне клиентских путей!

Почему переход от управления транзакциями КЦ к управлению клиентским опытом – это реально важно и необходимо делать?

(а не просто моё личное мнение или временный очередной новый тренд)

Ситуация в CX не позитивна

Глобальный балл замер на месте

20%

брендов улучшили CX Index

8%

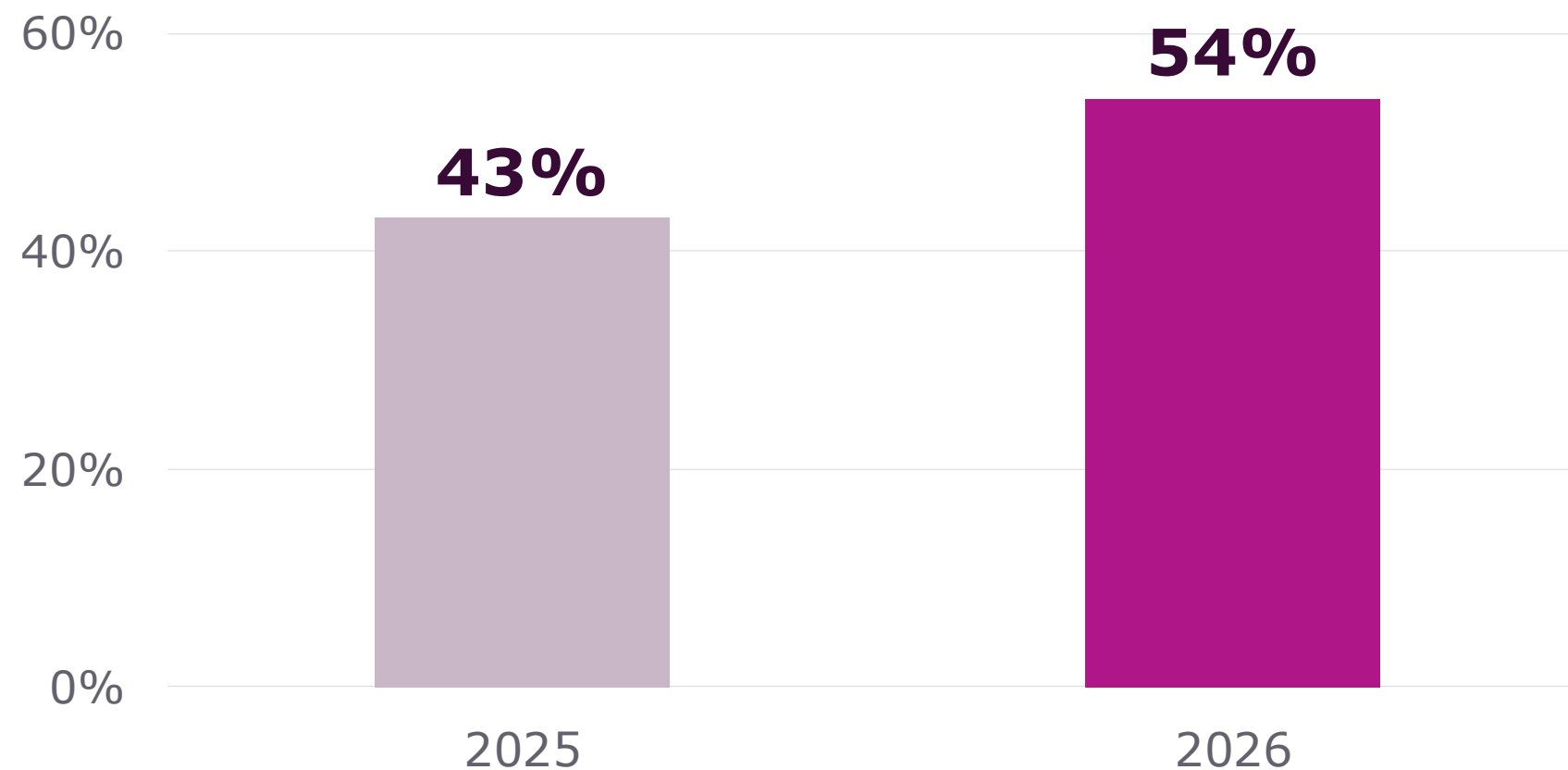
брендов снизили CX Index

В США CX Index падал несколько лет подряд: с пика 72 балла в 2021 году до 68,3 в 2025 году.

Северная Америка улучшилась лишь в 2026 году – первое улучшение за 4 года. Европа стабильна. В Азиатско-Тихоокеанском регионе динамика различается.

Forrester, 09.06.2026. Сопоставимые бренды 2025–2026. Не российский рынок

В банковских КЦ России растёт частота контактов



+11 п.п.

Доля клиентов, которые
обращаются несколько
раз в квартал и чаще

Сообщают компании о плохом опыте напрямую?

29%

**потребителей сообщают
компаниям о плохом опыте
напрямую**

Восприятие клиента

Что оценил и чего ожидал

Правильность решения

Что произошло и выполнено ли обещание

Причина повторения

Что изменили и как проверили результат

**Картину дополняют данные процесса: ошибки, сроки, повторы.
И данные поведения: решённые задачи, возвраты, уход.**

Qualtrics, 2026 Consumer Experience Trends. Более 20 000 потребителей, 14 стран, без России.

Ответ бота и выполненное действие различаются

лишь

16%

исследованных чат-ботов
выполняют действие
прямо в чате

Справка

Объяснить, как оформить
возврат

Действие

Принять и оформить возврат

Результат

Клиент получил положенный
ИТОГ

Что делают остальные?

Экономика ИИ

20%

**организаций сообщили
о сокращении численности
операторов благодаря ИИ**

**НО ПОЛНАЯ ЛИ
СТОИМОСТЬ
ЗАВЕРШЁННОЙ
ЗАДАЧИ ПОСЧИТАНА
И ПРАВИЛЬНО ЛИ?**

Интеграция и сопровождение

Обновление знаний

Проверка ошибок

Работа людей после передачи

ИИ-помощник оператора: измеренный эффект

+15%

решённых вопросов за час
в среднем

5 172

сотрудника поддержки

Больше пользы у менее опытных.
У самых опытных рост скорости был
небольшим, а качество немного
снижалось.

Результат одного исследования не является прогнозом для любого КЦ

Brynjolfsson, Li, Raymond. Generative AI at Work. QJE, 2025, 140(2), 889–942. НО! Это внедрение в одной компании ☹

Доверие после неудачного опыта

27%

**готовы снова попробовать
чат-бот после
негативного опыта**

**87% считают важным
доступ к человеку
при GenAI в сервисе**

Актуальные знания

Полномочия выполнить действие

Передача контекста оператору

Контроль ошибок после запуска

Разрывы между системами

72%

**руководителей отмечают
трудности интеграции систем**

Повторная идентификация

Потеря контекста при передаче

Ручное завершение клиентского
действия

Необходимый результат КЦ

РЕШЁННЫЙ КЛИЕНТСКИЙ ВОПРОС

Полная стоимость решения

Выполнение срока

Правильность решения

Усилия клиента

Устранённая причина избыточных обращений

В конце концов... научным основаниям СХМ – больше 70 лет

СХ – не что-то модное, появившееся недавно

1955

Лоуренс Эббот

**«Людям нужны не продукты,
а опыт, который приносит
удовлетворение»**

**Какой уровень опыта
создаёт нужную ценность
при оправданных затратах?**

Стратегия достаточности опыта

Воспринимаемое качество и ожидания

$$\text{Качество} = \text{Реальность} - \text{Ожидания}$$

Меньше нуля

Клиент получил меньше ожидаемого.

Не дотянули

Равно нулю

Клиент получил ожидаемое.
Это нормально.

Выполнили обещание

Больше нуля

Клиент получил больше ожидаемого.

Превзошли

Стратегия достаточности $\neq$ бесконечно превосходить ожидания

Стабильно выполнять обещание и не создавать отрицательный разрыв.

Клиент говорит «плохо». Операционные данные говорят «норма». Кому верить?

ОБЪЕКТИВНОЕ КАЧЕСТВО

Что фактически произошло?

SLA, дефектность, сроки, доступность, фактический результат процесса

ЦЕННОСТЬ

Стоит ли результат своей цены и усилий?

ВОСПРИНИМАЕМОЕ КАЧЕСТВО

Что пережил и оценил клиент?

Ожидания, усилия, эмоции, доверие, сравнение с альтернативами

Продукт = результат, создающий дополнительную ценность, за который клиент готов платить названную цену

Минимум и превосходство требуют разных решений

Уровень опыта	Управленческий смысл
Ниже приемлемого	Устранить разрыв и восстановить базовый результат
Между приемлемым и желаемым	Обеспечить устойчивый сервис с обоснованными затратами
Выше желаемого	Осознанно инвестировать в значимое отличие

Обязательные требования сохраняются при любых ожиданиях

Кому интересно – почитайте также про зоны толерантности: Zeithaml, Berry, Parasuraman, JAMS, 1993. DOI: 10.1177/0092070393211001.

Эволюция клиентского опыта в компании

Случайный опыт

Фокус на процессах, задачах и продуктах

Нет системного измерения / оно ограничено

Исключения – это норма

Не вовлечённые сотрудники

**Неэффективное
использование ресурсов**

Минимальные ожидания

Намеренно созданный

У сотрудников есть общее видение

Сотрудники думают о клиентах

Решают проблемы

Есть система измерений

Есть взаимодействие между подразделениями

Прибыль

Особый опыт

С компанией легко иметь дело

Сотрудники думают как клиенты и действуют

Решают ошибки КЛИЕНТОВ

Выполняются обещания бренда

Саморегулирующаяся система

Устойчивость

Клиент получает больше, чем ожидал

Если мы можем улучшить CX – обязаны ли мы это делать?

ОБЯЗАНЫ

Нижняя граница

Выполнять обещания

Исправлять существенные дефекты

Соблюдать безопасность и обязательства

ИМЕЕТ СМЫСЛ

Доказанная ценность

Усиливать реальные драйверы выбора

Снимать критичные барьеры

Защищать результат клиентской задачи

НЕ ОБЯЗАНЫ

Требуется доказательство

Максимизировать каждую оценку

Создавать «вау» в каждой точке

Финансировать улучшение только потому, что клиент попросил

Максимум удовлетворённости ≠ максимум ценности для клиента и бизнеса

Кстати, а это концептуально описано ещё Zeithaml, Berry & Parasuraman аж в 1993 году! Год моего рождения ☺

Бюджет ограничен. Что улучшать первым?

- А** Самую низкую оценку
- Б** Самую частую жалобу
- В** То, что клиенты называют самым важным
- Г** Самый дорогой процесс обслуживания

Проверим выбор на одном кейсе

NPS

+60

**Какое решение
мы принимаем
после этой цифры?**

Иллюстративное значение NPS 😊

Исследуйте

Основной вопрос

Например, NPS. 0–10

Дополнительные вопросы, например, факторы

Скорость, 0–10
Вежливость, 0–10
Чистота, 0–10
И так далее.

Открытые комментарии

Для анализа нужны ответы одного человека на основной вопрос и вопросы по факторам

Перед моделью: качество данных

Ноль и пропуск	0 – валидная оценка. А вот «Не готов оценить» не становится нулём, например ;)
База расчёта	Корреляции по валидным парам. Для совместной модели фиксируем аналитическую базу
Источник выборки	Сохраняем панель , канал и статус анкеты. Проверяем различия до объединения
Качество ответов	Проверяем дубли и неосмысленные ответы по заранее заданным правилам <i>(мисклики, скликивание, скорость выше 1/3 медианы и так далее)</i>

Репрезентативность и качество ответов требуют отдельных проверок!

Изменилось число $\neq$ изменился клиентский опыт

COMPOSITION

Изменился состав ответивших – не сам рынок ;)

RESPONSE BIAS

Напоминания, **стимулы** и канал меняют вероятность ответа

PANEL / SOURCE

Разные механизмы набора дают разное распределение ответов

CAUSALITY

Рост NPS после проекта ещё не доказывает эффект проекта

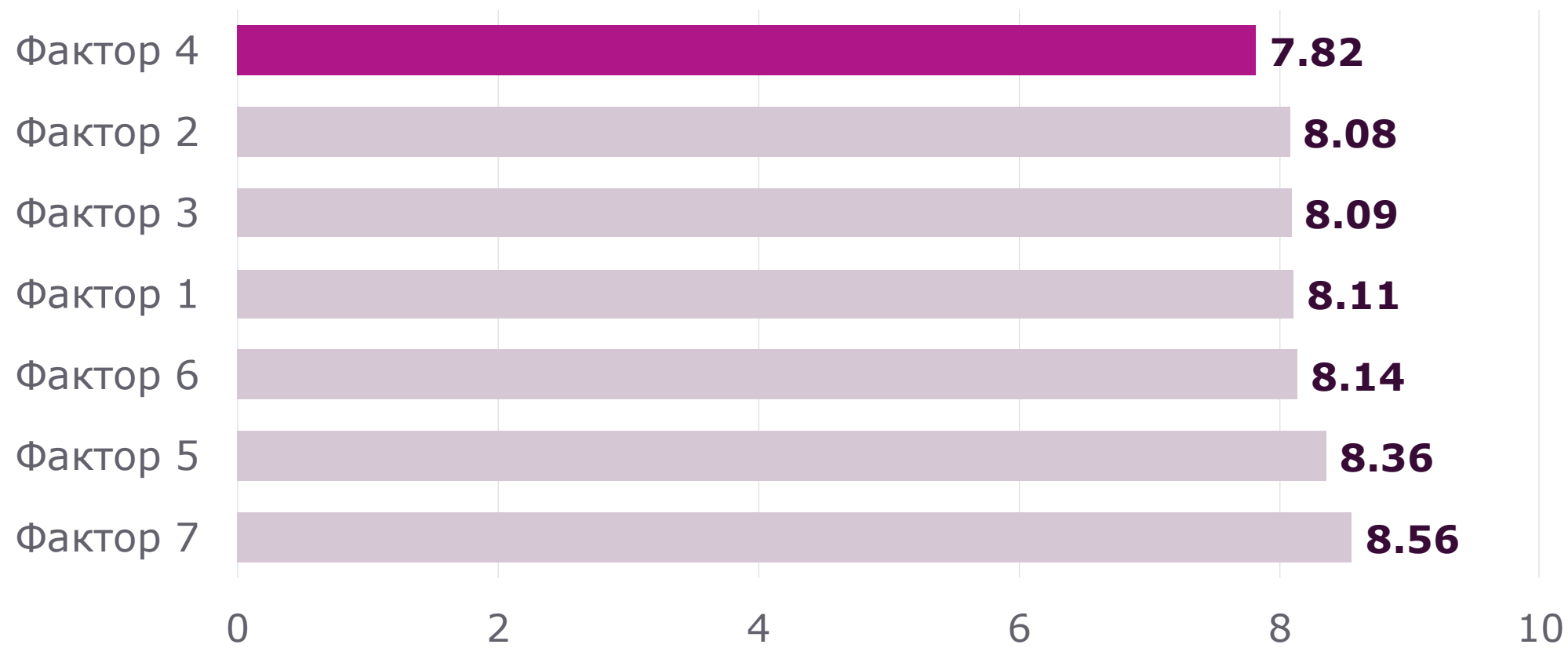
Самая опасная ошибка – причинность! Неверные причинно-следственные связи ведут к убыткам!

Три сигнала для управленческого решения

Сигнал	Что он показывает	Как его используем
S Заявленная важность	Что клиент считает важным	Понимаем ожидания и выбор
D Расчётная важность	Что связано с целевой оценкой	Выбираем гипотезы для проверки
G Разрыв в оценке	Насколько факт ниже ориентира	Оцениваем резерв улучшения

Максимум шкалы 10 ещё не является необходимым уровнем сервиса

Самая низкая оценка у фактора 4



7,82

Срочно
чиним?

Низкая оценка показывает разрыв. Для решения нужна ещё и связь с итогом

Анонимизированный кейс. Средние оценки 0–10, n = 1 175.

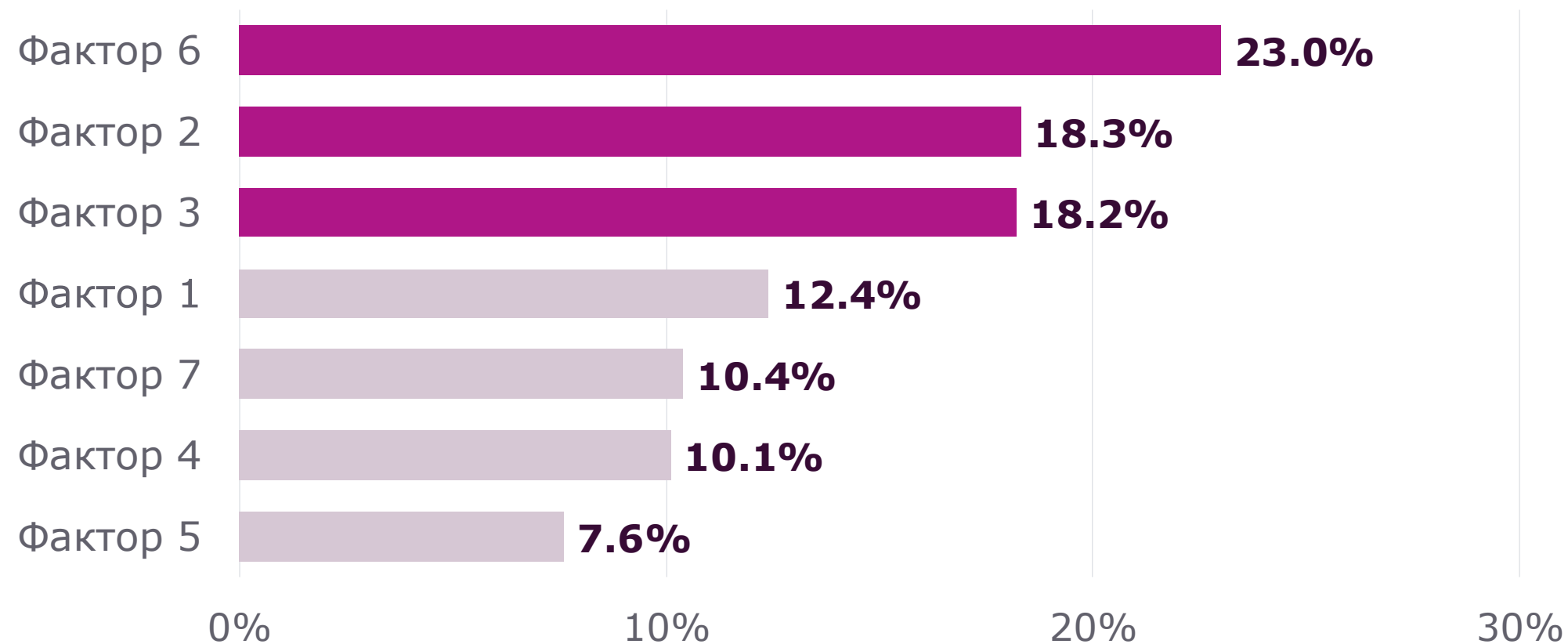
Драйвер-анализ оценивает статистические связи

Метод	Что получаем	Задача
Корреляция	Связь одного фактора с целевой оценкой	Первичный обзор
Множественная регрессия	Условная связь с учётом остальных факторов	Совместная модель
Относительная важность LMG	Распределение объяснённой вариации между факторами	Сравнение вклада факторов

Модель помогает выбрать, что проверять в реальном процессе

Зависимая переменная – готовность рекомендовать 0–10, а не агрегированный NPS.

В модели лидируют факторы 6, 2 и 3



23,0%

вклад фактора 6
в модели

LMG: доли объяснённой вариации, сумма 100%. $n = 1\,175$, $R^2 = 0,718$.

Заявленная и расчётная важность расходятся

Фактор	Заявленная важность	Расчётная важность
7	1	6
4	2	5
3	3	3
5	4	7
6	5	1
2	6	2
1	7	4

Несовпадение сигналов даёт тему для диагностики

Одна и та же подвыборка: n = 1 088. Ранги заявленной важности: веса 7...1. Расчётная важность: LMG. 1 – первое место.

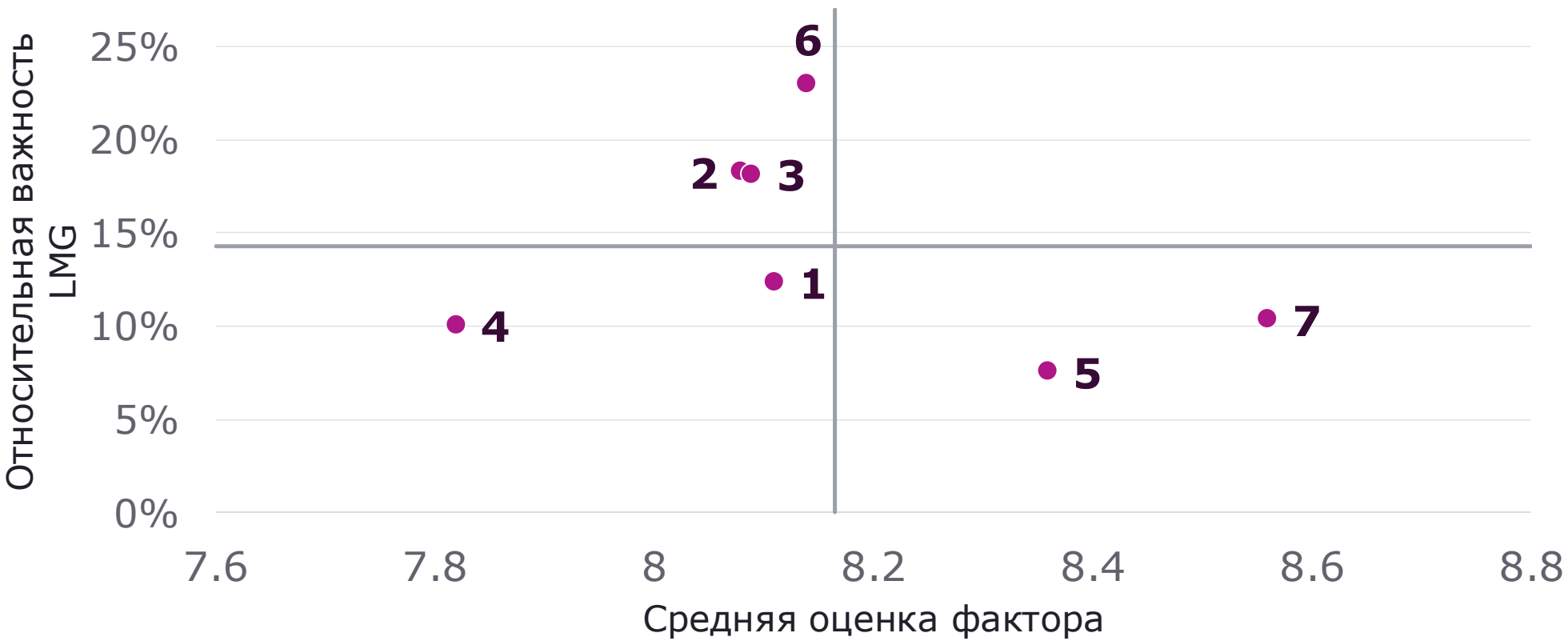
Матрица задаёт направление

Связь с outcome	<div>УЛУЧШАТЬ</div> <div>Высокая связь</div> <div>Низкое исполнение</div>	<div>СОХРАНЯТЬ / ПРОДВИГАТЬ</div> <div>Высокая связь</div> <div>Высокое исполнение</div>
	<div>МОНИТОРИТЬ</div> <div>Низкая связь</div> <div>Низкое исполнение</div>	<div>ПРОВЕРЯТЬ ИЗБЫТОЧНОСТЬ</div> <div>Низкая связь</div> <div>Высокое исполнение</div>

← Ниже оценка

Выше оценка →

Кейс: сначала проверить факторы 6, 2 и 3



6, 2, 3

Высокий вклад при оценке ниже среднего ориентира

Номера точек обозначают факторы

n = 1 175. Линии: 8,17 балла и 14,3% LMG – средние по 7 факторам. Это относительные ориентиры.

Низкий вклад модели ещё не означает избыточность

Гигиенический фактор

Хороший уровень стал привычным. Снижение может навредить

Мало разброса

Почти одинаковые оценки ограничивают наблюдаемую связь

Разные сегменты

Слабая общая связь может скрывать важность для части клиентов

Неполная модель

Могут отсутствовать важный фактор или этап пути

Упрощение сервиса требует отдельного теста и контроля последствий

Комментарий помогает сформулировать гипотезу

«Трижды уточнял статус. Каждый раз принимали обращение, но дату доставки я так и не узнал»

Сигнал

Клиент не понимает, что происходит с его заказом

Проверка

История статусов, уведомлений и повторных обращений

Гипотеза

Событие об изменении срока не доходит до клиента

Цитата придумана для объяснения метода, любые совпадения случайны ☺

СJM и глубинки – для исследования отобранных критериев

Верхний левый квадрант: «что лечить?»

Далее нужно понять причины проблемы и определить, что именно менять

Комментарии

Изучить, что клиенты описывают по выбранному фактору

СJM

Найти, на каком этапе пути возникает разрыв

Глубинные интервью

Разобраться в контексте, ожиданиях и причинах затруднений

Причина может находиться до контакта. Последствие может проявиться после него

Очередь факторов и очередь проектов различаются

Скоринг фактора = $r \times (10 - \text{средняя оценка})$

Фактор 2

$$0,742 \times (10 - 8,08) \approx 1,42$$

Дальше выбираем конкретные инициативы по охвату, серьёзности проблемы, затратам и риску

Мой авторский прикладной скоринг, не претендую на истину, но как эвристика – годится!

Приоритет инициатив зависит от эффекта и усилий

Приоритет = (Частота × Серьёзность × Влияние) ÷ Усилие

Разрыв	Частота	Серьёзность	Влияние	Усилие	Балл
Нет статуса	5	4	3	2	30,0
Неясная цена	2	3	4	5	4,8
Долгая диагностика	4	2	5	3	13,3

Обязательные требования и критические риски проверяются до ранжирования

Условные оценки авторского примера. Шкалы 1–5. Это снова эвристика, конечно же.

Что ещё важно:

Пилот проверяет эффект изменения

До запуска	Зафиксировать исходный уровень, сегмент и гипотезу
Сравнение	Использовать контрольную группу или обоснованный аналог
Критерии	Проверить решение, повторы, клиентскую оценку и стоимость
Решение	Масштабировать, доработать или остановить инициативу

При сравнении периодов учитываем сезонность, состав клиентов и параллельные изменения.
Рост после внедрения не доказывает причинность.

О чём ещё важно с вами переговорить сейчас?

- 01 Эффект** Что изменится благодаря нашему действию?
- 02 Затраты** Сколько стоит решение, включая работу команды?
- 03 Технологии** Какую задачу решает выбранный инструмент?
- 04 Исполнение** Кто изменит процесс и проверит результат?

Единица экономики: подтверждённое решение

Стоимость решённого вопроса =

Все затраты на сценарий

Число подтверждённо решённых уникальных вопросов

В затраты входят люди, технологии, сопровождение, повторная работа и контроль качества – без двойного счёта

Сравнение требует одинакового определения решения и одинакового горизонта наблюдения.

Работа СХ-команды тоже входит в затраты

Считаем все ресурсы, которые потребовало решение:

Разработка, внедрение и сопровождение изменений

Время СХ-команды и вовлечённых коллег

Исследования, данные, лицензии и подрядчики

Время собственной команды – часть стоимости решения

Технологии выбираем под задачу

Задача	Какую конкретную проблему клиента или сотрудника решаем?
Изменение	Что должно измениться в процессе?
Инструмент	Какая технология поможет это сделать?
Проверка	Как измерим результат с учётом затрат?

До покупки системы определяем, что именно должно измениться

Система метрик расширяется вместе с задачей

Уровень	Что контролируем	Примеры показателей
Операция	Доступность и ресурсы + итог на всём маршруте	SL, АНТ, загрузка, повторы, сроки; а также «Решённые вопросы», критические бизнес- ошибки
Восприятие	Опыт и отношения с компанией	CES / CSAT по этапу, NPS по задаче исследования, критические клиентские ошибки
Бизнес	Затраты и поведение клиентов	Стоимость решения, удержание в сопоставимых группах, критические юридические ошибки и бизнес-ошибки

Критические ошибки и обязательные требования контролируются отдельно

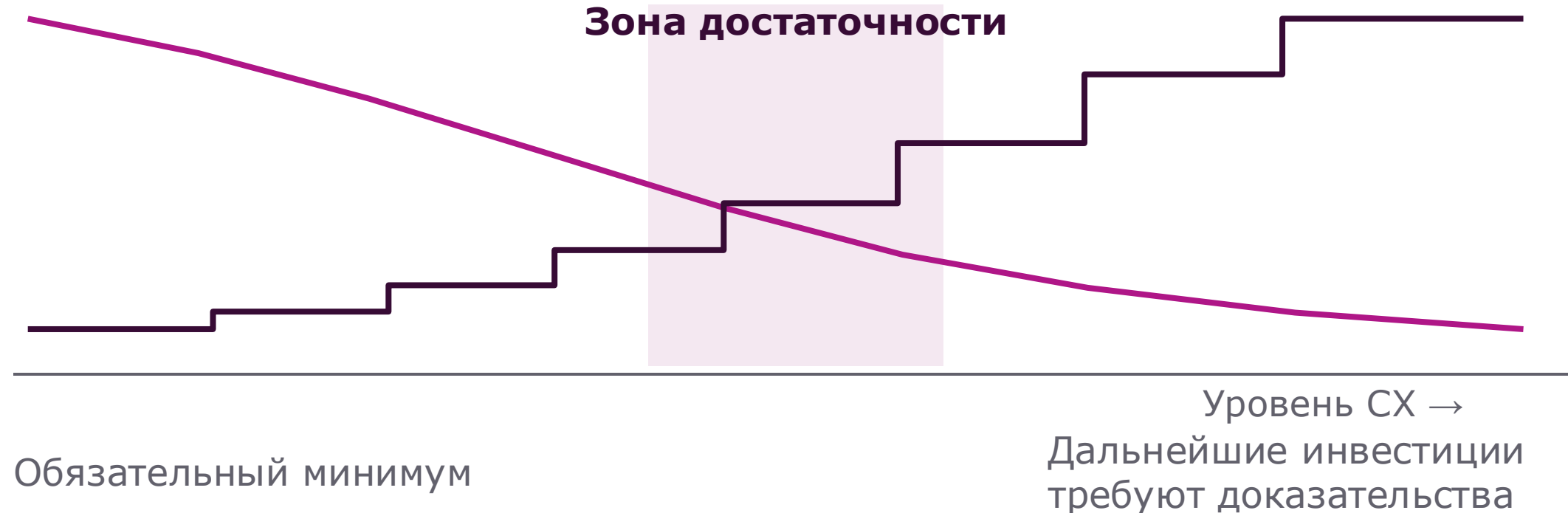
Итак, как вы увидели сегодня: Достаточный CX ≠ посредственный CX

Это отказ от максимизации ради оптимизации

Предельная ценность
дополнительного улучшения

Предельная стоимость /
сложность улучшения

Зона достаточности



**Не
универсальный
порог**

Он зависит от:

сегмента
задачи
риска
экономики
конкуренции

У руководителя КЦ меняется масштаб принимаемых решений

Компетенции для работы

Как зарождаются СХ-подразделения

- 01** КЦ заглубляется в СХ-исследования
- 02** Бизнес проводит СХ-обучение
- 03** Бизнес нанимает экспертов «с улицы»

КЦ заглубляется в CX-исследования

Погружается во входные и выходные данные по Клиентам: путь Клиентов до обращения в КЦ и после обращения в КЦ

Проводит качественные и количественные исследования Клиентов (в т.ч. «по запросу» коллег)

Сопоставляет «голос процесса» с голосом Клиента

На основе этих данных составляет CJM, ищет разрывы и предлагает решения = выступает ИНИЦИАТОРОМ

Обучается

Компетенции РКЦ

01 Бизнес-мышление

02 Знание операционки

03 Здоровые амбиции

04 Готовность принимать решения и нести ответственность

05 Мышление на уровне клиентских путей и жизненного цикла клиента

06 Принятие, что КС – инструмент, а не цель и не следствие работы

РКЦ и бизнес

Операционка – наше всё!

SL
ASA
AHT
LCR
Occupancy
Utilization

**А всё, что слева,
это уже «база»**

CSI / CSat / CDSat
FCR
CES
NPS
eNPS и текучесть

СХ-компетенции: большая картина, данные, изменения

**Видеть
большую картину**

Клиентоориентированная
корпоративная культура

СХ-стратегия

**Собирать
и анализировать
данные**

Метрики, измерения и ROI

Способность слушать и
слышать клиента

**Эффективно
внедрять изменения**

Дизайн и улучшение
клиентского опыта

Инновации

Внедрение изменений

Пять областей компетенций CXPA

Область	Как проявляется в работе руководителя
Понимание клиента	Соединить обратную связь, поведение и процесс
CX-стратегия	Выбрать обещание и приоритеты инвестиций
Метрики и ROI	Различать сигнал, эффект и экономический результат
Дизайн и внедрение	Перестроить путь и довести изменение до результата
Культура и ответственность	Договориться о владельцах, стимулах и совместных решениях

CXPA CX Framework. Профессиональная рамка компетенций, не стандарт ISO. Правая колонка – прикладная адаптация на русский язык.

Что делать, если самостоятельно не могу?

01 Обучение себя и/или коллег

02 Найм CX-специалистов

03 Вариант X

С чего начать?

КОГО, ЧЕГО, ЗАЧЕМ

- 01** Кто Ваш **Клиент**?
- 02** Какой **продукт** он у Вас покупает?
- 03** Что и как измерить? **Метрики**.

Подсказки

Продукт = результат, приносящий ценность Клиенту, за который он согласен «платить» названную цену.

Метрики ≠ обязательно опросы. Не забудьте VOP: объективные метрики процесса (KPI, SLA и подобное).

Как защищать проект перед бизнесом

Проблема	Какая задача клиента не решается и чем это обходится
Гипотеза	Что изменим и почему ожидаем результат
Проверка	С чем сравним и как исключим ухудшение
Экономика	Какие ресурсы нужны и какие затраты могут измениться
Запрос	Какое конкретное решение требуется от ЛПР?!

Литература

Доставляя счастье, Т. Шей

Искренняя лояльность, Ф. Райхельд

Клиенты на всю жизнь, К. Сьюэлл

Взаимная лояльность, Ф. Райхельд

Спроси маму, Р. Фитцпатрик

Если нет времени или не хватает желания и мотивации, хотя бы две последние – обязательно. Они чисто прикладные и актуальные.

Один проект после CS WEEK

Задача	Что клиент пытается получить?
Разрыв	Где компания мешает ему получить результат?
Владелец	Кто может изменить причину?
Проверка	Что мы проверим в ближайшие 30 дней?

Спасибо, у меня всё!



cxman.ru

«...остаёшься в Стране чудес, и я покажу тебе, как глубоко уходит кроличья нора»