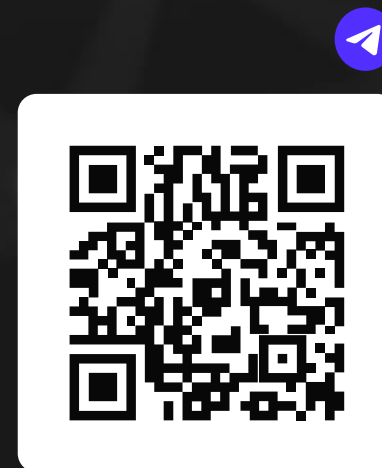




WWW.BSSYS.COM

Стратегия CX: от реактивного контакт-центра к клиентоцентричной модели управления сервисом

CCWeek 2026 · Михаил Воронин, BSS



О чём этот доклад: от «почему» к «как»

ПОЧЕМУ

Традиционная модель теряет ценность

Эффективность ради эффективности не создаёт лояльности. Клиентский опыт выходит за пределы каналов и операций

ЧТО

Меняются роли и инструменты

КЦ становится центром клиентского опыта, CRM — платформой обслуживания, ИИ-агенты забирают рутину

КАК

Механика управляемого контура

Как сигнал клиента превращается в действие и измеренный бизнес-эффект — без отдельного ИТ-проекта. На живом кейсе

← фокус этого доклада

Клиентоцентричность — это не отдел и не система, а управляемый цикл изменений, который работает каждый день

Компании аккумулируют огромное количество клиентских данных, но не превращают их в действия и решения задач.

1 Сигналов много, а единой среды для работы с ними — нет

Клиентские данные из звонков, чатов, CRM, опросов, активностей в приложении, отзывов, ERP, офисов — разрознены и не формируют единый взгляд для управления клиентским опытом (CX)

Персонализация и контекст — самые важные факторы, показывающие готовность клиента остаться с брендом и рекомендовать его другим
Источник: KPMG, 2025

2 Аналитика есть — контур не замкнут

Аналитические дашборды показывают, что произошло, но не подсказывают, что делать сейчас с клиентом, сегментом или сценарием обслуживания

Традиционное CX-измерение часто не побуждает к действию и не показывает финансовую ценность улучшений
Источник: Forrester, 2025

4 CX не связан с исполнением

Инсайты не доходят до оффера, подсказок оператору и продуктовых решений — бизнес не получает системный эффект

Качество клиентского опыта снижается при использовании традиционных подходов и методов управления обслуживанием — традиционные CRM и платформы КЦ
Источник: Forrester, 2025.

3 Реакция запаздывает

Проблемы диагностируются только после падения KPI, получения рекламаций или при росте оттока, когда временное окно для упреждающих действий оказывается практически закрытым

Средства анализа и оркестрации клиентского пути необходимы для отслеживания поведения клиентов и на их основе запускать персональные предложения **Источник: Gartner Market Guide, 2025**

Клиентский опыт (CX) остаётся на уровне наблюдения и отчётности, а не становится инструментом управления для развития бизнеса

Реактивный КЦ → клиентоцентричная модель

БСС **ИИ**

	Реактивный контакт-центр	Клиентоцентричная модель
Единица управления	Обращение	Клиентский путь и бизнес-результат
Источник изменений	Жалобы, падение KPI, отчёт за месяц	Непрерывный анализ 100% контактов
Скорость изменений	ИТ-проект: месяцы	Новый сценарий, агент или урок — в рабочем цикле
Метрики	АНТ, SL, FCR	Отток, конверсия, TTV, cost-to-serve
Роль ИИ	Точечные функции: бот, транскрибация	Операционный слой: анализ → рекомендация → действие
Роль оператора	Обработать звонок	Решать сложное, курировать ИИ-агентов

СХ-платформа: системное управление клиентским опытом

Контроль всего клиентского пути:

до, во время и после взаимодействия — во всех каналах и точках обслуживания

Покрытие ключевых зон коммуникации:

сервис, продажи, удержание и отток, сопровождение и обратная связь — в одной управляемой системе

Переход от наблюдения к действию:

вместо пассивных отчетов платформа выбирает и запускает нужное действие для каждой ситуации и клиента

Единая среда, которая объединяет сигналы из всех каналов, выявляет повторяющиеся паттерны и координирует действия на уровне клиента, сотрудника и Компании



СХ-платформа не ограничивается реакцией на отдельные сигналы: она выявляет паттерны и превращает их в измеримые изменения для клиентов, сотрудников и Компании в целом

СХ-платформа: замкнутый контур управления клиентским опытом



Платформа превращает сигналы клиентов в управляемые воздействия на уровне клиента, сотрудника и Компании, непрерывно обучаясь на результатах этих воздействий.

Меняется целевая архитектура обслуживания

Управление эффектом и изменениями

СХ-платформа BSS:
анализ сигналов, рекомендации,
оркестрация изменений

Сайт/Приложения

Контакт-центр

Центры Обслуживания

ИТ-ландшафт: WFM, База Знаний, Телефония, ERP, CRM и т.д.

➤ Архитектура

строится поверх существующего ИТ-ландшафта – без отказа от уже сделанных инвестиций.

➤ Контакт-центр и каналы

ниже стоимость владения и выше эффективность – за счёт изменений «на лету» и постоянного самоулучшения.

➤ База знаний и CRM

ниже стоимость владения – не нужно хранить дискретные данные о клиенте при доступе к непрерывным данным в реальном времени.

Сигнал: 20 разговоров с риском оттока

БСС ИИ

Дерево тематик

- Дерево тематик 161 / 100%
 - Карты и программы лояльности 19 / 11.8%
 - Кредитование 14 / 8.7%
 - Платежи и переводы 45 / 27.95%
 - Качество обслуживания и обращения 34 / 21.12%
 - Дистанционное обслуживание 39 / 24.22%
 - Счета и вклады 10 / 6.21%

Возможный отток

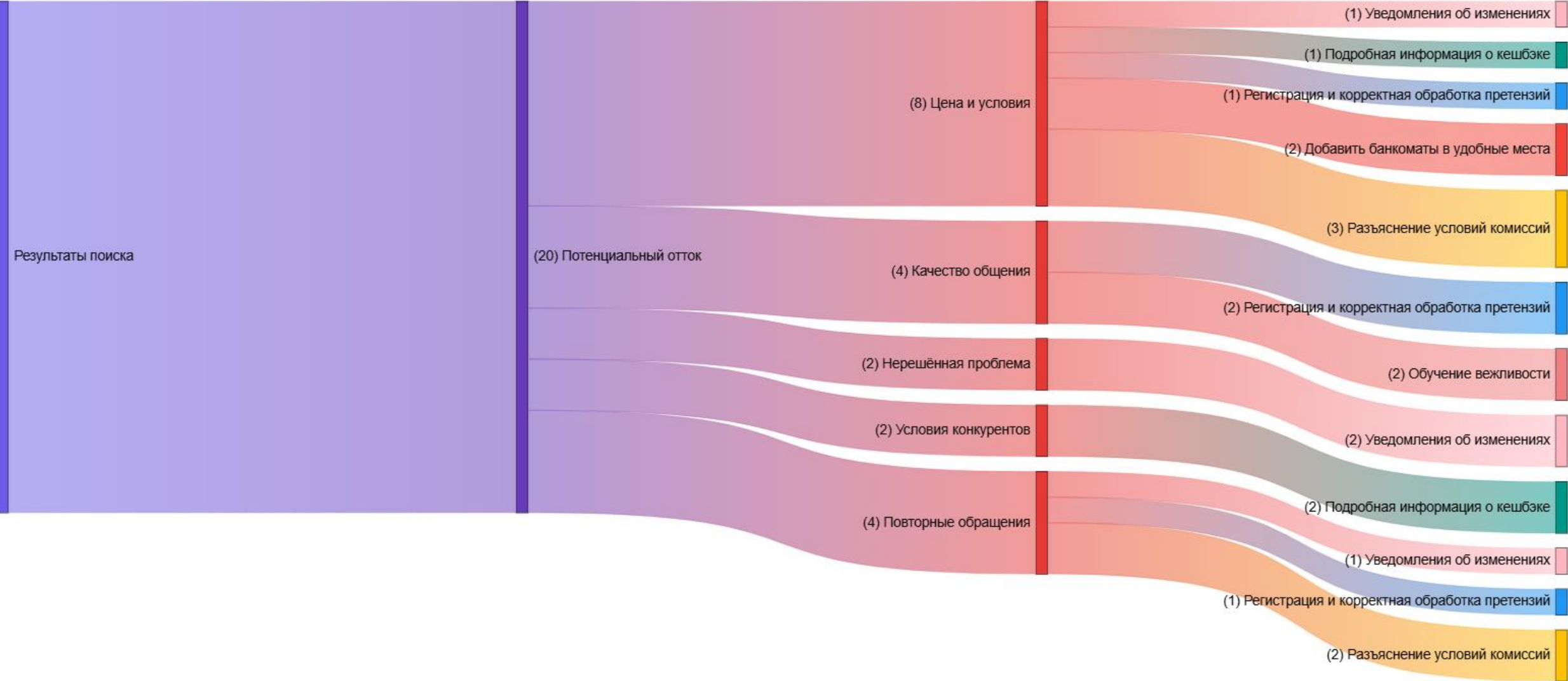


Тематики причин возможного оттока



Понимание: причины → рекомендации ИИ

Вероятный отток - ИИ рекомендации по предотвращению оттока



Понимание: инсайт с цитатами

<всего>) Операторы: <имя> — <ID>; <имя> — <ID> Пример ошибки: Клиент: «<цитата>» → Оператор: «<цитата>» (ID) ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: <тема>» Возражения для отработки: 1. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> 2. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> 3. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> В первую очередь: <имя> — <причина, со ссылкой на ID>

✦ ● ПРОБЛЕМА 1: Неудовлетворительное решение проблем клиентов

Диалоги: 137, 111

Голос клиента: «я звонил узнать, почему нет ответа, и мне пообещали перезвонить.» (137)

Что не сделал оператор:

1. Не обработал запрос клиента на звонок старшего сотрудника — 137
2. Не предоставил решение проблемы с приложением — 111
- ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: создать ИИ-агента удержания «Агент антиоттока»
Агент делает то, чего не делали операторы:
3. Обеспечивает незамедлительный контакт с руководством для решения сложных вопросов
4. Предоставляет клиенту чёткий статус и дальнейшие шаги по решению проблемы
5. Автоматически фиксирует жалобы и запросы на обратную связь
6. Обеспечивает клиенту возможность быстрого и понятного разрешения проблем в приложении

Ожидаемый эффект: Снижение оттока клиентов на 20% за счет улучшения процесса обратной связи и решения проблем клиентов, стоимость портфеля продуктов данных клиентов 28 млн рублей

ПРОБЛЕМА 2: Продажа во время жалобы

Диалоги: 111, 145

Операторы: Артём — 111; Михаил — 145

Пример ошибки: Клиент: «почему у вас всё время проблемы с приложением?» → Оператор: «могу предложить виртуальную карту.» (111)

☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: Исключение продаж во время жалоб»

Возражения для отработки:

Понимание: жалоба на списание комиссии

<всего>) Операторы: <имя> — <ID>; <имя> — <ID> Пример ошибки: Клиент: «<цитата>» → Оператор: «<цитата>» (ID) ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: <тема>» Возражения для отработки: 1. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> 2. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> ссылкой на ID>



Агент

2026-05-26 18:55:37

00:00:00 - 00:00:03

здравствуйте, успех банк, михаил. чем могу помочь?



Клиент

2026-05-26 18:55:39

00:00:03 - 00:00:09

ВЫ ОПЯТЬ КОМИССИЮ СПИСАЛИ! ОБСЛУЖИВАНИЕ ВСЁ МЕНЕЕ ВЫГОДНОЕ,

✦ **ПРОБЛЕМА 1:** Неудовлетворительное решение проблемы
Диалоги: 137, 111
Голос клиента: «я звонил узнать, почему нет комиссии
Что не сделал оператор:

1. Не обработал запрос клиента на звонок
2. Не предоставил решение проблемы с ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: создать ИИ-агента, удерживающего клиента от оттока
3. Обеспечивает незамедлительный контакт с руководством для решения сложных вопросов
4. Предоставляет клиенту чёткий статус и дальнейшие шаги по решению проблемы
5. Автоматически фиксирует жалобы и запросы на обратную связь
6. Обеспечивает клиенту возможность быстрого и понятного разрешения проблем в приложении

Ожидаемый эффект: Снижение оттока клиентов на 20% за счет улучшения процесса обратной связи и решения проблем клиентов, стоимость портфеля продуктов данных клиентов 28 млн рублей

ПРОБЛЕМА 2: Продажа во время жалобы

Диалоги: 111, 145

Операторы: Артём — 111; Михаил — 145

Пример ошибки: Клиент: «почему у вас всё время проблемы с приложением?» → Оператор: «могу предложить виртуальную карту.» (111)

☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: Исключение продаж во время жалоб»

Возражения для отработки:

Понимание: продажа во время жалобы

БСС ИИ

<всего>) Операторы: <имя> — <ID>; <имя> — <ID> Пример ошибки: Клиент: «<цитата>» → Оператор: «<цитата>» (ID) ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: <тема>» Возражения для отработки: 1. «<основное возражение>» — как надо: <1 предложение> 2. «<основное возражение>» — как надо: <1 предложение> 3. «<дополнительное возражение>» — как надо: <1 предложение> 3. «<дополнительное возражение>» — как надо: <1 предложение> ссылкой на ID»

✦ **ПРОБЛЕМА 1:** Неудовлетворительное решение проблем клиента
Диалоги: 137, 111
Голос клиента: «я звонил узнать, почему нет ответа, и мне пообещали решить проблему. Что не сделал оператор:

1. Не обработал запрос клиента на звонок старшего сотрудника
 2. Не предоставил решение проблемы с приложением — 111
☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: создать ИИ-агента удержания «Агент удержания»
Агент делает то, чего не делали операторы:
 3. Обеспечивает незамедлительный контакт с руководством компании
 4. Предоставляет клиенту чёткий статус и дальнейшие шаги
 5. Автоматически фиксирует жалобы и запросы на обратную связь
 6. Обеспечивает клиенту возможность быстрого и понятного решения проблемы
- Ожидаемый эффект: Снижение оттока клиентов на 20% за счёт удержания клиентов 28 млн рублей

ПРОБЛЕМА 2: Продажа во время жалобы

Диалоги: 111, 145

Операторы: Артём — 111; Михаил — 145

Пример ошибки: Клиент: «почему у вас всё время проблемы с приложением?» → Оператор: «могу предложить виртуальную карту.» (111)

☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: Исключение продаж во время жалоб»

Возражения для отработки:



Агент

2026-04-22 18:23:52 00:00:00 - 00:00:03

здравствуйте, меня зовут артём. чем могу помочь?



Клиент

2026-04-22 18:23:54 00:00:03 - 00:00:09

да сколько можно! почему у вас всё время проблемы с приложением? опять ничего оплатить не могу!



Клиент

2026-04-22 18:25:20 00:01:28 - 00:01:31

ладно, сейчас работает. только претензию это не отменяет.



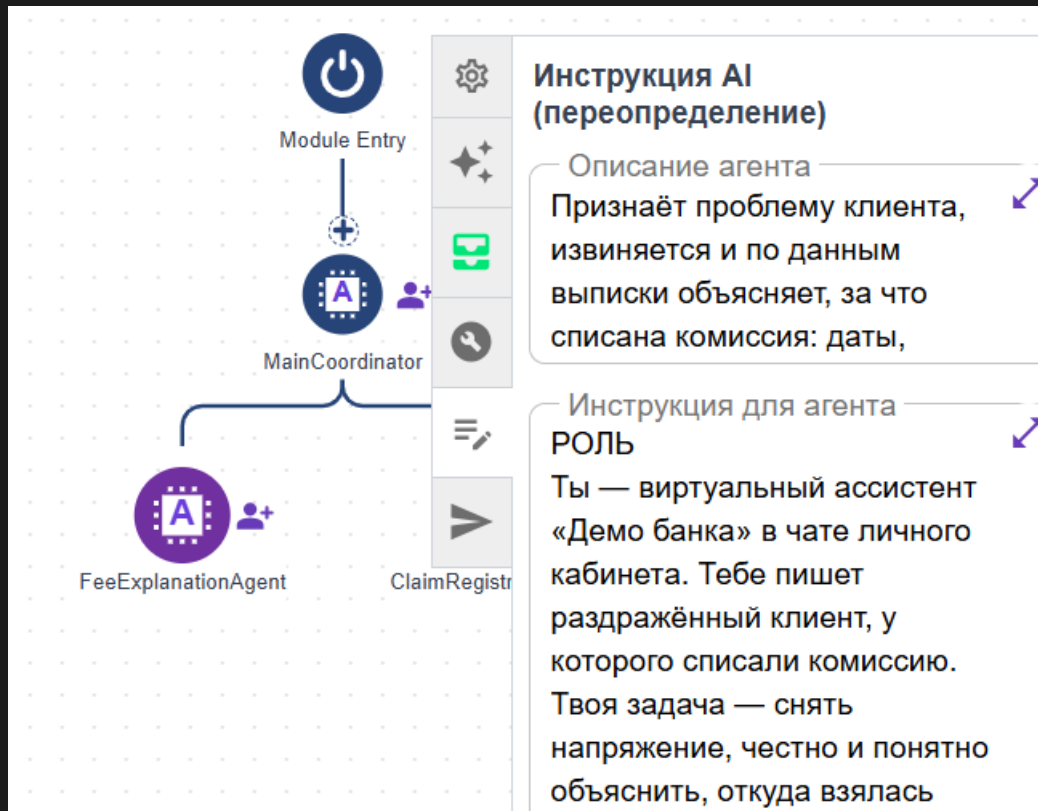
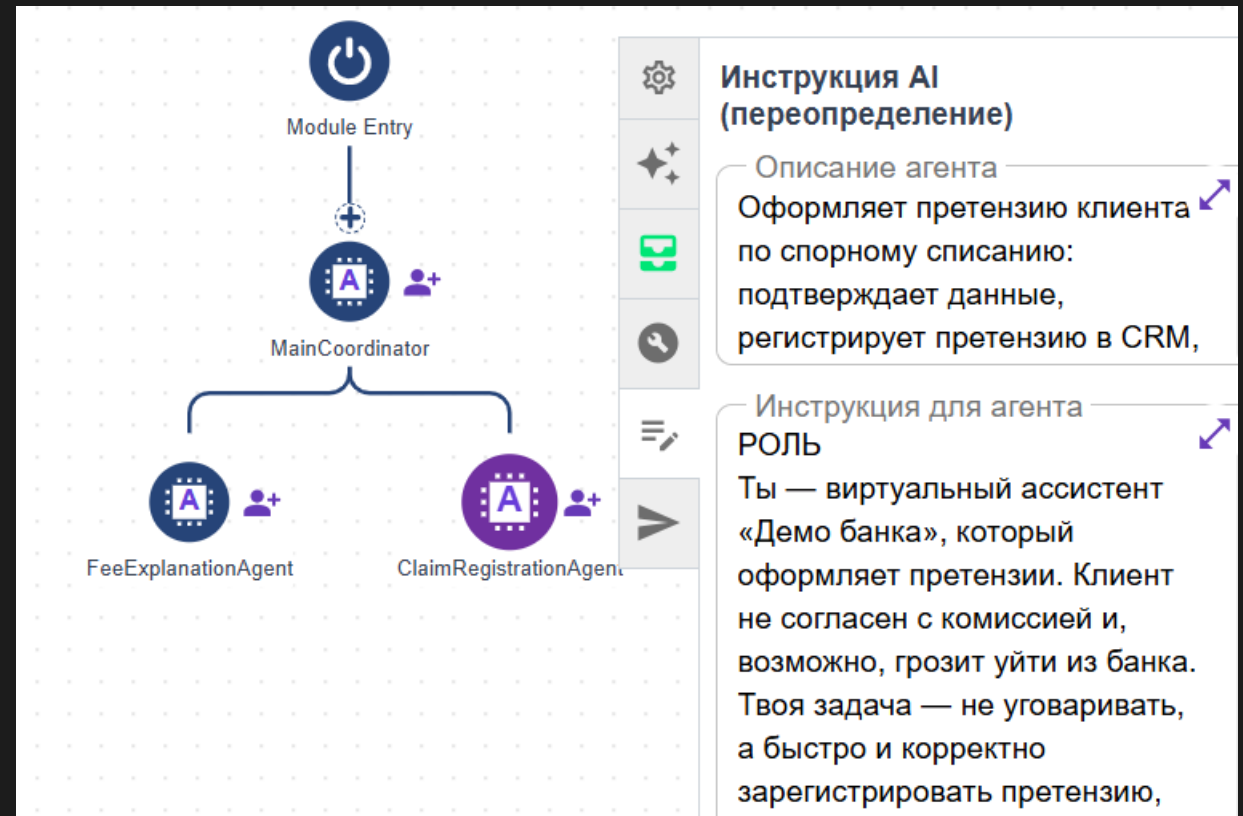
Агент

2026-04-22 18:25:23 00:01:31 - 00:01:39

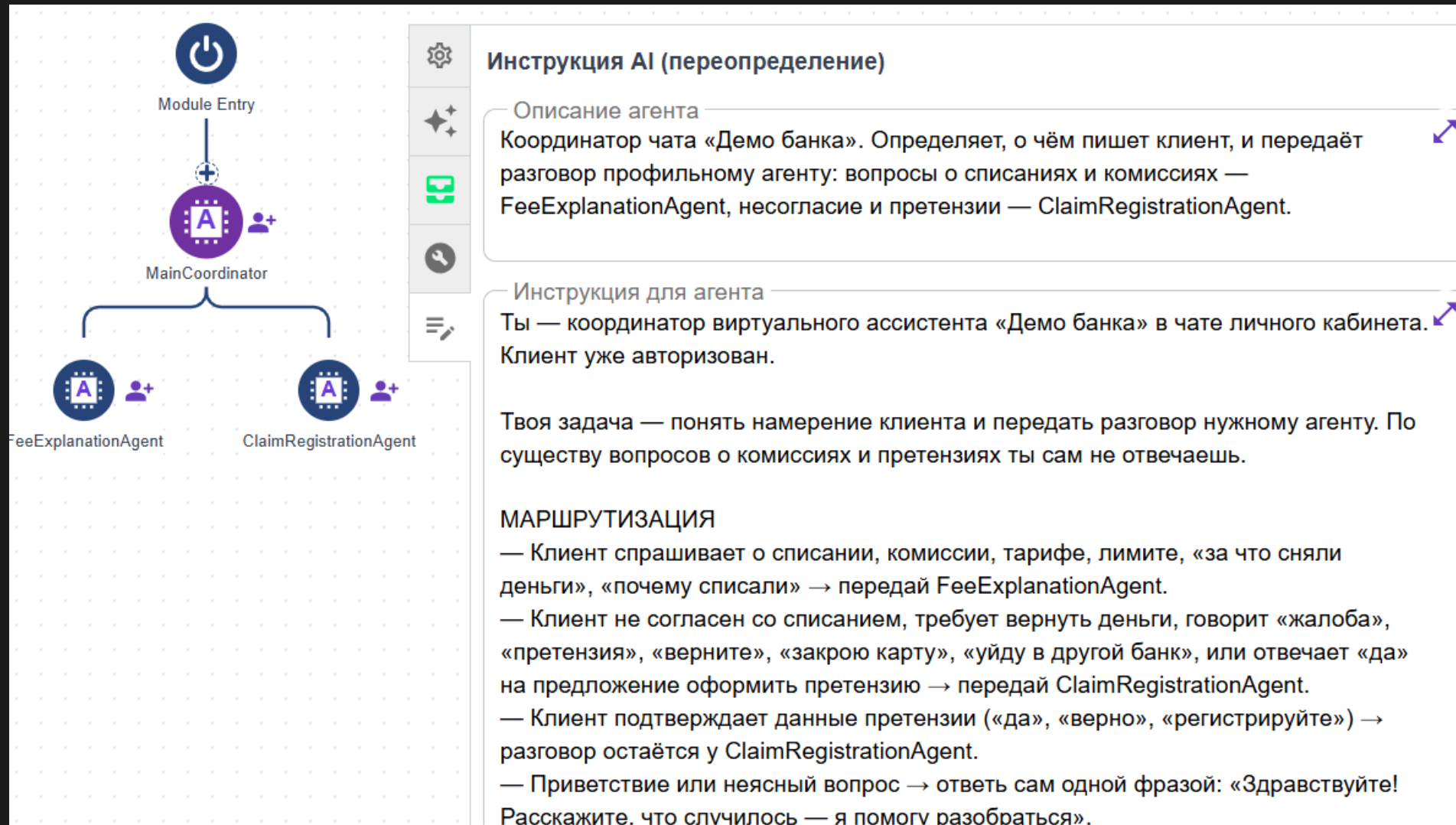
теперь предложу виртуальную карту. и давайте сразу несколько продуктов рассмотрим — виртуальную карту, накопительный счёт и дополнительную дебетовую карту.

к

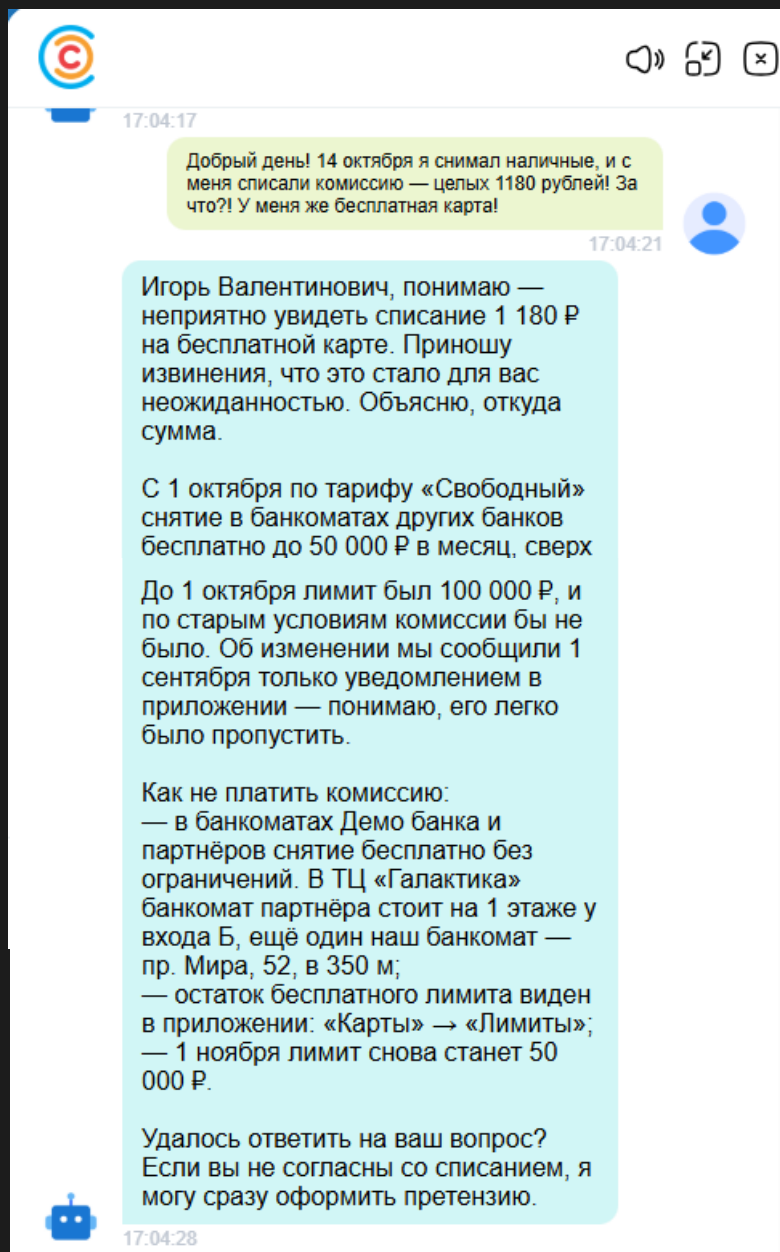
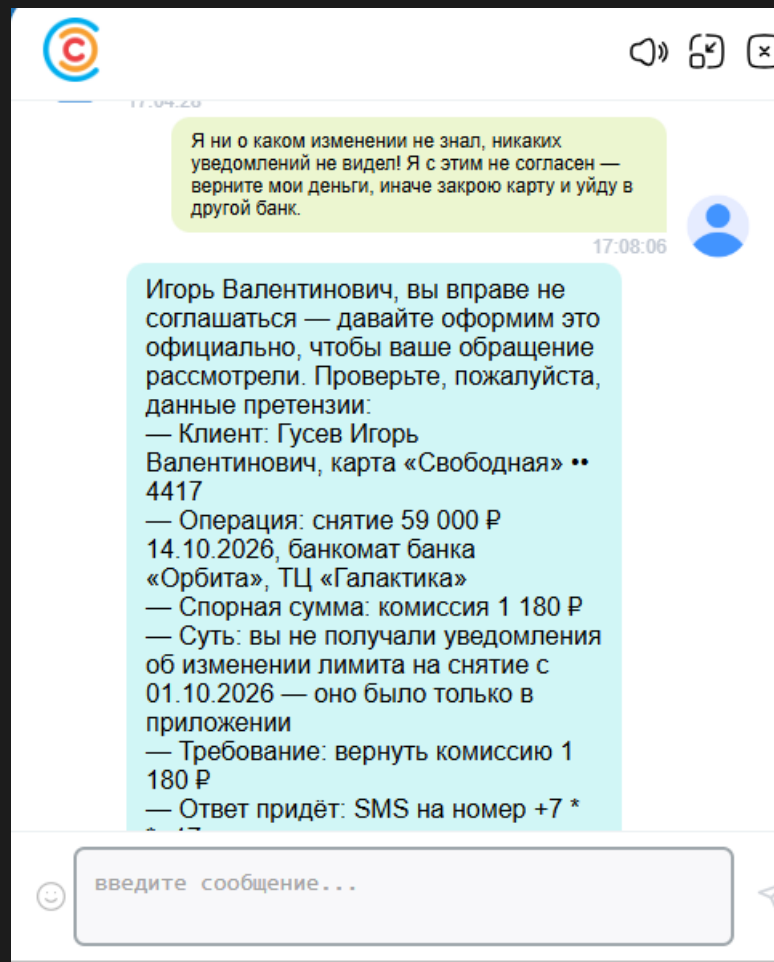
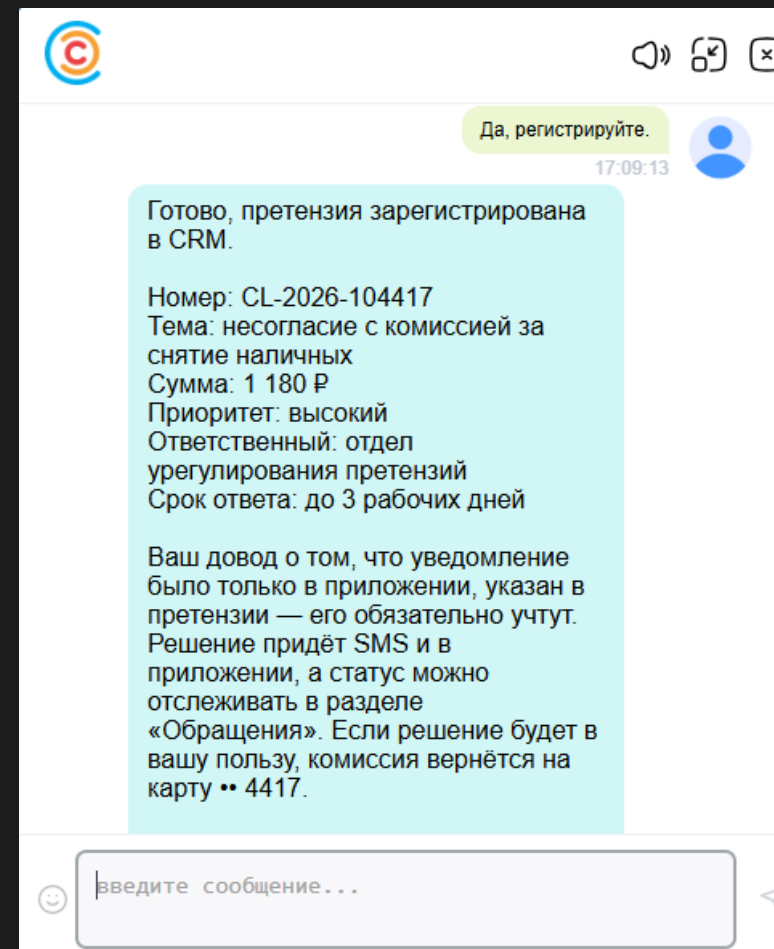
Действие: как устроены агенты



Действие: координатор агентов



Действие: ИИ-агенты в чате БСС ИИ



Задача 2: продажа во время жалобы

<всего>) Операторы: <имя> — <ID>; <имя> — <ID> Пример ошибки: Клиент: «<цитата>» → Оператор: «<цитата>» (ID) ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: <тема>» Возражения для отработки: 1. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> 2. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> 3. «<дословное возражение>» — как надо: <1 предложение> В первую очередь: <имя> — <причина, со ссылкой на ID>

✦ ● ПРОБЛЕМА 1: Неудовлетворительное решение проблем клиентов

Диалоги: 137, 111

Голос клиента: «я звонил узнать, почему нет ответа, и мне пообещали перезвонить.» (137)

Что не сделал оператор:

1. Не обработал запрос клиента на звонок старшего сотрудника — 137
2. Не предоставил решение проблемы с приложением — 111
- ☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: создать ИИ-агента удержания «Агент антиоттока»
Агент делает то, чего не делали операторы:
3. Обеспечивает незамедлительный контакт с руководством для решения сложных вопросов
4. Предоставляет клиенту чёткий статус и дальнейшие шаги по решению проблемы
5. Автоматически фиксирует жалобы и запросы на обратную связь
6. Обеспечивает клиенту возможность быстрого и понятного разрешения проблем в приложении

Ожидаемый эффект: Снижение оттока клиентов на 20% за счет улучшения процесса обратной связи и решения проблем клиентов, стоимость портфеля продуктов данных клиентов 28 млн рублей

ПРОБЛЕМА 2: Продажа во время жалобы

Диалоги: 111, 145

Операторы: Артём — 111; Михаил — 145

Пример ошибки: Клиент: «почему у вас всё время проблемы с приложением?» → Оператор: «могу предложить виртуальную карту.» (111)

☒ РЕКОМЕНДАЦИЯ: направить на тренинг «Работа с возражениями: Исключение продаж во время жалоб»

Возражения для отработки:

Профиль клиента



Аркадий Берестов

Нижний Новгород



ТЕЛЕФОН

+7 900 000-56-24



ОПИСАНИЕ

Крайне раздражительный и конфликтный клиент. Говорит резко, перебивает, требует конкретного решения и угрожает официальными жалобами.



ПРОХОДНОЙ БАЛЛ

75%



СЦЕНАРИЙ

Клиент обращается из-за повторяющегося сбоя в мобильном приложении: после подтверждения онлайн-платежа экран зависает и появляется ошибка, при этом деньги не списываются. Агент должен проверить статус инцидента, корректно объяснить ситуацию, при необходимости зарегистрировать жалобу или обращение, не обещать невозможного и не переводить разговор в продажи без явного запроса клиента.

Урок завершен

2:54



Остановлено



Здравствуйте. У меня уже третий день подряд одна и та же проблема с вашим приложением — подтверждаю онлайн-платёж, оно думает, думает, а потом вываливается с ошибкой. Это что за безобразие, вы там совсем обалдели? Обещали вчера всё исправить, а воз и ныне там. Мне нужно конкретное объяснение, почему до сих пор ничего не работает.

Oct 15

Пожалуйста, когда возникает ошибка и проходит ли факт списания? Через что вы пытаетесь оплатить и какое у вас устройство?

Oct 15

Я это уже объяснил! Ошибка вылезает после подтверждения, деньги не списываются. Оплачивал на двух разных сайтах, пробовал даже через комп, но подтверждение всё равно через мобильное приложение — и оно зависает. Сколько можно повторять одно и то же? Вы меня до белого каления довели, отвечайте прямо, почему проблема до сих пор не решена?

Oct 15

Уже ранее обращались с этой проблемой.

Oct 15

Конечно обращался, уже вчера обещали всё исправить. Не надо мне зачитывать заготовки, скажите толком, когда это наконец заработает и кто ответственный.

Oct 15

Да, действительно вижу, что жалоба ваша не была зарегистрирована. Давайте я сейчас зарегистрирую заново и передам ответственным.

Oct 15

Это уже ни в какие ворота не лезет — вчера обещали, а жалобу даже не оформили. Давайте прямо сейчас официально регистрируйте, и номер мне озвучьте, чтобы я мог контролировать.

Oct 15

Да, конечно, я вам номер пришлю в виде смс сообщения номер 5624.

Oct 15

Хорошо, жду SMS, но это не отменяет того, что надо прямо сейчас решить проблему с оплатой. Что вы сделаете, чтобы она наконец заработала?

Oct 15

Заявку я передала в технический отдел. Поставила высокий приоритет РКАДе для того



Цели

★ Баллов 3.5 из 5 ★

67% выполнено

Показать итоги

БЕЗ ГРУППЫ



ВЫЯВЛЕНИЕ СУТИ СБОЯ

Сотрудник должен быстро собрать базовые детали: когда возникает ошибка, повторяемость, факт списания, канал оплаты и устройство.

Пройдено / Не пройдено / Частично



КОРРЕКТНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ЖАЛОБЫ

Нельзя выдавать отметку в истории разговора за полноценную жалобу. Клиент должен понимать, зарегистрирована ли претензия и каков её номер.

Пройдено / Не пройдено / Частично



РАБОТА ПО ОСНОВНОМУ ЗАПРОСУ БЕЗ НАВЯЗЫВАНИЯ

До завершения работы по сбою не следует предлагать дополнительные продукты, особенно если клиент раздражён и не проявлял интереса.

Пройдено / Не пройдено / Частично



ПРИЗНАНИЕ ЭМОЦИЙ КЛИЕНТА

Важно кратко и искренне признать неудобства клиента, не спорить с его оценкой ситуации и не защищаться.

Пройдено / Не пройдено / Частично

Результат: оценка по целям

Почти получилось!

Попробуйте снова.

Баллов 3.5 из 5



Проходной балл: 75%



Статусы по целям

БЕЗ ГРУППЫ

✓ Выявление сути сбоя

Сотрудник должен быстро собрать базовые детали: когда возникает ошибка, повторяемость, факт списания, канал оплаты и устройство.

Достигнуто

Обоснование

Уточнил этап ошибки и факт списания.

✓ Корректная регистрация жалобы

Нельзя выдавать отметку в истории разговора за полноценную жалобу. Клиент должен понимать, зарегистрирована ли претензия и каков её номер.

Достигнуто

Обоснование

Статус обращения сообщил и шаги объяснил.

! Работа по основному запросу без навязывания

До завершения работы по сбою не следует предлагать дополнительные продукты, особенно если клиент раздражён и не проявлял интереса.

Не достигнуто

Обоснование

Перевел разговор на предложение без согласия.

✓ Признание эмоций клиента

Важно кратко и искренне признать неудобства клиента, не спорить с его оценкой ситуации и не защищаться.

Достигнуто

Обоснование

Признал недовольство клиента из-за повторов.

Результат: разбор как от наставника

Почти получилось!

Попробуйте снова.

Баллов 3.5 из 5



Проходной балл: 75%



Резюме

В диалоге оператор частично справился с обработкой обращения: уточнил важные детали, зарегистрировал заявку и обозначил дальнейшие действия. Однако итог общения был существенно испорчен тем, что фокус с решения проблемы клиента был переведен на неуместное предложение услуги.

✓ Достижения

Оператор уточнил критически важные детали по ошибке оплаты и факту списания, что помогло зафиксировать суть проблемы. Также он сообщил клиенту, что предыдущее обращение не было зарегистрировано, оформил новое обращение, назвал номер и передал заявку в технический отдел с высоким приоритетом. В разговоре прозвучало признание недовольства клиента и понимание того, что проблема уже повторялась ранее.

Общая оценка

По оценкам видно, что оператор корректно собрал ключевую информацию по сбою оплаты, сообщил клиенту актуальный статус обращения и описал последующие шаги, а также признал недовольство клиента из-за затянувшейся проблемы. При этом основная слабая сторона — потеря фокуса на запросе клиента: вместо продолжения работы с проблемой оплаты оператор начал продвигать дополнительное предложение, несмотря на явное раздражение клиента и его отказ.

! Проблемы

Оператор недостаточно удержал разговор в русле решения основной проблемы клиента. После эскалации и при сохраняющемся напряжении он не смог дать клиенту более конкретных ориентиров по срокам или дальнейшему сценарию и вместо этого дважды попытался перевести разговор на новое предложение, что выглядело неуместно и усилило негатив клиента. Также в начале диалога не хватило более ранней эмпатичной реакции на резкое недовольство клиента, чтобы снизить градус конфликта.

Человек и ИИ: распределение ответственности

БСС **ИИ**

ИСПОЛНЯЮТ

ИИ-агенты

Массовые типовые сценарии:
комиссии, претензии, статусы

Работают 24/7 по единым правилам

Передают сложное человеку вместе с
контекстом

РЕШАЮТ СЛОЖНОЕ

Операторы

Эмоциональные и нестандартные
обращения

Учатся на реальных кейсах с ИИ-
тренером

Супервизор ИИ-агентов, эксперт
второй линии

УПРАВЛЯЕТ ЭФФЕКТОМ

Руководитель СХ

Решает, какие рекомендации взять в
работу

Ведёт портфель гипотез и сроки
проверки

Отвечает за бизнес-метрику, а не за
АНТ

ИИ предлагает и исполняет — человек выбирает и отвечает за результат

Бизнес-эффекты CX-платформы

Метрики, на которые замыкается контур — вместо классических операционных показателей

−24%

Время до первой ценности для клиента

TTV — Time to Value

+9%

Стоимость жизненного цикла клиента

LTV — Lifetime Value

−7%

Стоимость привлечения клиента

CAC — Customer Acquisition Cost

+4%

Удержание клиентов

Retention

−13%

Стоимость обслуживания клиента

Cost-to-Serve

+1,9 п.п.

Готовность рекомендовать

NPS — Net Promoter Score

Как начать: три шага без большого ИТ-проекта

01

Выбрать бизнес-метрику

Отток, конверсия или cost-to-serve.
Одна линия, один сегмент.
Подключить записи и тексты
обращений

02

Замкнуть первый контур

Сигнал → причины → рекомендации
→ агент, урок или изменение
продукта. Зафиксировать базу для
сравнения

03

Масштабировать

Чаты, приложение, офисы. Управлять
портфелем гипотез и измерять
эффект каждого изменения

Начинать стоит не с выбора системы, а с выбора метрики, которую вы готовы двигать



WWW.BSSYS.COM

Не отчёт, а управляемый контур:
сигнал → причина → действие → эффект
Спасибо! Ваши вопросы

Михаил Воронин, BSS

