

Карта зрелости CX: путь к совершенному клиентскому опыту

Введение



- Что такое клиентский опыт (CX)
- Почему зрелость CX - ключ к устойчивому росту
- Цель книги: помочь определить текущий уровень зрелости CX и предложить путь развития



Глава 1.

Как CX влияет на бизнес

- CX как драйвер роста: влияние на метрики (NPS, LTV, Retention, eNPS)
- CX - не только про сервис, а про весь путь клиента
- CX как системная работа, а не разовая инициатива

Глава 2.

Модель зрелости CX

- 1. Реактивный - CX отсутствует как процесс, реакция только на жалобы
- 2. Тактический - есть опросы, но нет системной аналитики и стратегии
- 3. Структурированный - появляются процессы, владельцы CX, CJM
- 4. Интегрированный - CX встроен в бизнес, KPI, процессы
- 5. Трансформационный - CX как ДНК компании, постоянное улучшение

Глава 3.

Как CX влияет на бизнес

- Чек-лист с утверждениями по каждому уровню зрелости.
- Читатель определяет, где находится его организация.
- **Уровень 1** - отсутствие процессов и вовлечённости
- **Уровень 2** - отдельные инструменты, но нет системности
- **Уровень 3** - появляются структуры, карты пути, аналитика
- **Уровень 4** - CX интегрирован в процессы и CRM
- **Уровень 5** - CX влияет на культуру, стратегию, продукты



Глава 4.

Как компании развиваются по уровням

Описание переходов между уровнями:

- Типичные барьеры
- Что помогает перейти дальше
- Фокус каждого уровня

Переходы:

- **1→2:** начать собирать фидбэк, осознание важности CX
- **2→3:** формирование CJM, назначение владельца CX
- **3→4:** интеграция CX-метрик, CRM, отчётов
- **4→5:** стратегия, предиктивная аналитика, связь CX и EX

Глава 5.

CX и сотрудники – внутренние драйверы

- Связь CX и EX: вовлечённые сотрудники = лучший клиентский опыт
- CX создаётся не только на фронтлайне, но и в бэк-офисе
- Практики вовлечения сотрудников
- Ошибки: замыкание CX в одном отделе, игнорирование eNPS

Глава 6.

CX и технологии

- Какие данные важны: качественные, количественные, поведенческие
- Подход к технологиям по уровням зрелости
- Примеры инструментов для каждого уровня
- Вопросы, которые стоит задать перед внедрением решений



Глава 7.

Типичные ошибки и как их избежать

- CX = только поддержка
- Опросы ради опросов
- Технологии без процессов
- CX как дело одного отдела
- Игнорирование сотрудников (EX)
- Попытка перескочить уровни
- Как избежать: системность, вовлечение, реалистичность, связь с метриками

Заключение:

Ваш путь к зрелому CX

- CX - путь, а не проект
- Подведение итогов книги
- Напоминание: CX = рост, доверие, устойчивость

Приложения

- ✓ Чек-лист зрелости CX (по уровням)
- ✓ Инфографика "Эволюция зрелости CX"
- ✓ Таблица "Инструменты по уровням"
- ✓ Связь CX и EX (eNPS инфографика)



Как клиентский опыт влияет на бизнес

В последние годы термин **«клиентский опыт» (Customer Experience, CX)** всё чаще звучит в залах правлений, на стратегических сессиях и в повестке C-level руководителей. Компании инвестируют в улучшение CX, создают новые роли (Head of CX, CX Analyst), запускают клиентские исследования. Но всё же многие до сих пор задаются вопросом: **насколько CX действительно влияет на бизнес-результаты?**

Спойлер: **влияет. Причём сильнее, чем вы думаете.**

CX как драйвер роста

Исследования McKinsey, Forrester и PwC показывают, что компании с высоким уровнем CX:

- **увеличивают доход на 5–10% быстрее,**
- **снижают отток клиентов на 20–30%,**
- **и имеют более высокую окупаемость маркетинговых инвестиций.**



Как CX влияет на ключевые метрики:

Метрика	Как влияет CX
NPS (Net Promoter Score)	Высокий уровень CX приводит к росту числа лояльных клиентов
LTV (Lifetime Value)	Чем лучше опыт, тем дольше клиент остаётся с компанией
Retention	Удовлетворённые клиенты реже уходят к конкурентам
CAC (Customer Acquisition Cost)	Рекомендации и сарафанное радио снижают стоимость привлечения
eNPS	CX напрямую влияет на EX (опыт сотрудников) – и наоборот

CX — не только про сервис

Ошибочно думать, что CX – это только про службу поддержки. Настоящий клиентский опыт охватывает **весь путь клиента**:

- Как он впервые узнал о бренде,
- Насколько просто было разобраться в продукте,
- Насколько прозрачно было ценообразование,
- Как быстро он получил помощь при проблеме.

CX — это совокупность всех точек контакта, эмоций и ожиданий, которые складываются в общее восприятие бренда.



Почему «хороший сервис» уже не конкурентное преимущество

Сегодня клиенты ожидают не просто вежливости, а персонализации, скорости, прозрачности и внимания к деталям. Стандарты CX заданы лидерами рынка – Amazon, Apple, Netflix – и клиенты ждут того же от всех остальных.

Что происходит, когда CX не работает:

- Отток клиентов без объяснения причин
- Рост негатива в соцсетях и на отзывах
- Падение мотивации сотрудников (особенно на фронтлайне)
- Превращение компании в «ценового игрока», когда CX не является конкурентным преимуществом

CX — это системная работа

Устойчивый CX невозможно построить разово: это не проект, а процесс. Компании с высокой зрелостью CX:

- Системно собирают и анализируют обратную связь
- Развивают внутреннюю культуру клиентоцентричности
- Интегрируют CX в бизнес-процессы, KPI и стратегию

В этой книге мы покажем, как именно компании проходят путь от хаоса к системности, от реакции на жалобы к предсказуемому управлению лояльностью клиентов.



Модель зрелости клиентского опыта: от хаоса к системности

Каждая компания работает с клиентами – это очевидно. Но далеко не каждая компания **управляет клиентским опытом осознанно и системно**.

Мы предлагаем взглянуть на развитие СХ как на путь, который проходит любая организация: от спонтанных реакций на жалобы до настоящей культуры клиентоцентричности. Чтобы помочь в этом, мы разработали **модель зрелости СХ**, основанную на анализе компаний разного масштаба, отрасли и зрелости.

Зачем нужна модель зрелости?

- **Оценить текущее состояние:** Где вы находитесь прямо сейчас?
- **Понять зону роста:** Что мешает перейти на следующий уровень?
- **Выбрать инструменты и подходы,** соответствующие текущему этапу
- **Выстроить стратегию развития СХ** – без перегрузки и лишних затрат



Уровни зрелости CX

Ниже – описания пяти уровней зрелости. В следующей главе вы сможете определить, где находитесь именно вы.

Уровень 1: **Реактивный (Начальный)**

CX не рассматривается как управляемая область

- Обратная связь собирается нерегулярно (или не собирается вообще)
- CX = служба поддержки
- Решения принимаются «на ощупь»
- Частые жалобы, низкая повторная покупка
- CX не входит в повестку менеджмента

Уровень 2: **Тактический (Базовый)**

Начинается работа с точками контакта

- Запущены опросы (чаще всего NPS или CSAT)
- Данные анализируются вручную, без системности
- Улучшения внедряются точечно
- Нет ответственного за CX
- CX не встроен в стратегию или KPI



Уровень 3: **Структурированный (Развивающийся)**

СХ становится управляемым направлением

- Разработаны клиентские journey maps (CJM)
- Назначен владелец СХ или создана отдельная команда
- Анализируются открытые комментарии, выявляются паттерны
- Есть регулярные отчёты и внутренние презентации СХ
- Начинается интеграция СХ в процессы и стандарты

Уровень 4: **Интегрированный (Продвинутый)**

СХ встроен в процессы, культуру и показатели эффективности

- СХ-метрики (NPS, CES, CSAT) входят в OKR/KPI команд
- Интеграция с CRM и Helpdesk-системами
- Алгоритмы маршрутизации обратной связи
- Регулярные улучшения по customer insights
- Вовлечение всех отделов в работу с клиентским опытом



Уровень 5: **Трансформационный (Лидерский)**

Клиентоцентричность – это ДНК компании

- CX – один из ключевых элементов стратегии
- Принятие решений на основе предиктивной аналитики
- Постоянное улучшение через циклы VoC → Insight → Action
- Высокий уровень eNPS, CX привязан к EX
- CX-данные используются в обучении, HR, управлении продуктами



Визуальная карта зрелости

В приложении к этой книге вы найдёте **наглядную инфографику** с уровнями зрелости, инструментами и ключевыми барьерами роста.

Она поможет быстро объяснить коллегам и руководству, **где вы находитесь и куда двигаться дальше.**

В следующей главе вы сможете **провести первичную самодиагностику** и определить, на каком уровне зрелости CX сейчас находится ваша организация.

Карта зрелости CX: путь к совершенному клиентскому опыту

Уровень 1: Реактивный (Начальный)

- Обратная связь собирается нерегулярно (или не собирается вообще)
- CX = служба поддержки
- Решения принимаются «на ощупь»
- Частые жалобы, низкая повторная покупка
- CX не входит в повестку менеджмента

Уровень 2: Тактический (Базовый)

- Начинается работа с точками контакта
- Запущены опросы (чаще всего NPS или CSAT)
- Данные анализируются вручную, без системности
- Улучшения внедряются точно
- Нет ответственного за CX
- CX не встроен в стратегию или KPI

Уровень 3: Структурированный (Развивающийся)

- Разработаны клиентские journey maps (CJM)
- Назначен владелец CX или создана отдельная команда
- Анализируются открытые комментарии, выявляются паттерны
- Есть регулярные отчёты и внутренние презентации CX
- Начинается интеграция CX в процессы и стандарты

Уровень 4: Интегрированный (Продвинутый)

- CX-метрики (NPS, CES, CSAT) входят в OKR/KPI команд
- Интеграция с CRM и Helpdesk-системами
- Алгоритмы маршрутизации обратной связи
- Регулярные улучшения по customer insights
- Вовлечение всех отделов в работу с клиентским опытом

Уровень 5: Трансформационный (Лидерский)

- CX – один из ключевых элементов стратегии
- Принятие решений на основе предиктивной аналитики
- Постоянное улучшение через циклы VoC → Insight → Action
- Высокий уровень eNPS, CX привязан к EX
- CX-данные используются в обучении, HR, управлении продуктами



Самодиагностика зрелости CX: где вы находитесь сейчас?

Перед тем как строить планы развития, важно понять, где вы находитесь сейчас. Эта глава поможет вам оценить уровень зрелости клиентского опыта вашей компании, даже без глубокого аудита.

Модель построена так, чтобы быть полезной как CX-специалисту, так и руководителю, который только начинает путь в клиентский опыт.



Таблица самодиагностики зрелости CX

Уровень	Утверждения
Уровень 1 Реактивный	• Мы не собираем обратную связь системно • Мы узнаём о проблемах только из жалоб • CX не входит в сферу интересов руководства • Нет выделенного бюджета или команды на CX • Решения принимаются на основе интуиции
Уровень 2 Тактический	• Мы используем опросы клиентов (например, NPS или CSAT) • Данные анализируются вручную и нерегулярно • Иногда принимаются улучшения на основе отзывов • CX рассматривается как часть сервиса, но не стратегии • Нет закреплённой роли владельца CX
Уровень 3 Структурированный	• У нас есть карта клиентского пути (CJM) • Назначен ответственный за CX • Обратная связь классифицируется и анализируется • В CX вовлечены не только поддержка, но и другие отделы



Уровень	Утверждения
Уровень 4 Интегрированный	• CX-метрики входят в KPI команд • Интеграция VoC с CRM/Helpdesk • Используются триггеры и алгоритмы для сбора фидбэка • Customer insights влияют на принятие решений • Все отделы знают и учитывают CX-показатели
Уровень 5 Трансформационный	• CX – часть стратегии компании • Используется предиктивная аналитика • Запущены регулярные циклы улучшений VoC → Insight → Action • Связь между клиентским и сотрудническим опытом (CX и EX) • CX-данные используются в обучении, управлении продуктом и HR

Как интерпретировать результат:

- **Наибольшее количество ✓ на уровне X** → ваш текущий уровень зрелости
- Если вы на границе между уровнями – используйте следующий как ориентир развития
- Не обязательно стремиться сразу к уровню 5 – важна последовательность и реалистичность



В следующих главах мы подробно рассмотрим, **как двигаться от одного уровня к другому**, какие **барьеры могут возникать** и какие **подходы работают на каждом этапе**.



Как компании развиваются по уровням зрелости CX

Каждая организация проходит собственный путь в управлении клиентским опытом. Но несмотря на различия в отрасли, масштабах и ресурсах, есть типичные переходы между уровнями, в которых можно распознать знакомые сценарии, барьеры и решения.

В этой главе мы рассмотрим:

- какие **барьеры** чаще всего возникают на каждом этапе,
- какие **шаги и подходы** помогают перейти на следующий уровень,
- какие **фокусы и приоритеты** важны для роста зрелости CX.



Уровень 1 → Уровень 2

От хаоса к первым шагам

Барьеры:

- CX не считается приоритетом
- Отсутствие данных или инструментов
- CX = служба поддержки

Что помогает:

- Запуск первых опросов клиентов (NPS, CSAT)
- Внедрение регулярного сбора обратной связи
- Создание осведомлённости внутри команды и менеджмента

Фокус:

начать видеть CX как источник знаний, а не просто как “жалобы”



Уровень 2 → Уровень 3

От точечных инициатив к системной работе

Барьеры:

- Отсутствие ответственности и стратегии
- Анализ данных не систематизирован
- Улучшения – реактивны и непоследовательны

Что помогает:

- Назначение владельца CX
- Построение карты клиентского пути (CJM)
- Категоризация фидбэка и выявление паттернов
- Подключение нескольких функций (маркетинг, продажи, продукт)

Фокус:

структурировать подход и встроить CX в регулярные процессы



Уровень 3 → Уровень 4

От отдельных инициатив к интеграции и масштабированию

Барьеры:

- Слабая связь между CX и бизнес-показателями
- Нет технической интеграции
- CX воспринимается как отдельная функция, а не общая задача

Что помогает:

- Интеграция CX-инструментов с CRM и Helpdesk
- Включение CX-метрик в KPI команд
- Использование алерт-систем и маршрутизации обратной связи
- Регулярные отчёты на уровне топ-менеджмента

Фокус:

сделать CX частью операционной модели компании



Уровень 4 → Уровень 5

От зрелости к трансформации

Барьеры:

- CX-данные используются ситуативно, а не стратегически
- Ограниченное вовлечение HR, продукта, обучения
- CX не влияет на культуру и лидерство

Что помогает:

- Построение циклов улучшений: VoC → Insight → Action
- Вовлечение топ-менеджеров в CX-дискуссию
- Связь CX и EX: employee experience → client experience
- Использование предиктивной аналитики и AI-инструментов

Фокус:

CX как часть ДНК компании, а не функция



Универсальные рекомендации для переходов:

- **Наращивайте вовлечённость команд**, а не только внедряйте технологии
- **Связывайте СХ с бизнес-результатами**, иначе его не будут воспринимать серьёзно
- **Не стремитесь перескочить уровни** – это как строить дом без фундамента
- **Не бойтесь начать с малого**, если делаете это осознанно и последовательно

 В следующих главах мы расскажем, **как вовлечение сотрудников и правильные технологии усиливают СХ** и помогают компаниям переходить на следующий уровень.



СХ и сотрудники — внутренние драйверы клиентского опыта

Многие компании инвестируют в технологии, опросы и процессы, стремясь улучшить СХ. Но забывают главное: **именно сотрудники создают опыт для клиентов.**

От операторов call-центра до логиста, от маркетолога до курьера – СХ начинается **внутри компании.**

Почему ЕХ важен для СХ

Employee Experience (ЕХ) – это опыт, который получает сотрудник во взаимодействии с компанией. Исследования Gallup, Deloitte и McKinsey показывают прямую зависимость:

Компании с высоким уровнем вовлечённости сотрудников показывают до **3 раз более высокие показатели СХ и удержания клиентов.**

Когда сотрудник:

- понимает миссию компании,
- знает, **что от него ожидается,**
- имеет **инструменты и полномочия** для помощи клиенту,
- получает **обратную связь и признание**, он передаёт это клиенту – через тон, поведение, отношение и качество обслуживания.



CX — это не только фронтлайн

Ошибочно считать, что CX формируется только на уровне службы поддержки или продавцов. Настоящий клиентский опыт создаётся:

- когда IT-отдел устраняет сбои в работе сайта,
- когда HR нанимает тех, кто разделяет ценности бренда,
- когда логистика доставляет вовремя и без стресса.

CX — это результат слаженной работы всех функций.



Типичные ошибки компаний:

- ✗ CX-стратегия разрабатывается «сверху» без учёта мнения сотрудников
- ✗ Фокус только на клиентах, без улучшения условий для фронтлайна
- ✗ eNPS игнорируется или воспринимается формально
- ✗ CX метрики – KPI менеджеров, но не всей команды



СХ-культура начинается с людей

Чтобы клиентский опыт был **не исключением, а нормой**, необходимо:

- создавать безопасную среду для общения и инициатив,
- признавать вклад сотрудников в клиентскую лояльность,
- показывать, что **в центре внимания — не только клиент, но и команда.**



В следующей главе мы поговорим о **технологиях и данных**, которые помогают измерять, масштабировать и развивать СХ на разных уровнях зрелости.



СХ и технологии: как данные усиливают клиентский опыт

Современный клиентский опыт невозможно строить без технологий. Однако технологии сами по себе не создают СХ – **они лишь усиливают осознанные подходы.**

Главное – использовать **нужные инструменты на нужном этапе зрелости.** Многие компании совершают ошибку, покупая дорогие платформы, не выстроив при этом базовые процессы.

В этой главе мы рассмотрим:

- какие данные важны для СХ;
- как технологии помогают измерять и управлять опытом;
- какие инструменты соответствуют разным уровням зрелости.



Какие данные важны для CX?

Качественные:

- Открытые комментарии клиентов
- Переписки с поддержкой
- Отзывы из соцсетей, чатов, маркетплейсов
- Интервью, глубинные исследования

Количественные:

- Оценки NPS, CSAT, CES
- Количество обращений
- Повторные покупки и отток
- Время реакции, скорость решения

Поведенческие:

- Данные Digital Footprint: куда кликают, что ищут
- Точки отказа, «залипание» в процессе
- Rage clicks и брошенные действия



Инструменты по уровням зрелости

Уровень	Подход к технологиям	Инструменты
1. Реактивный	Почти нет технологий	Email-опросы, Excel
2. Тактический	Точечные онлайн-опросы	Yandex Forms, Google Forms
3. Структурированный	Интеграция VoC и CJM	NPS-платформы, текстовая аналитика, CJM-инструменты
4. Интегрированный	CX в операционной модели	CRM + CX интеграция, Helpdesk-аналитика, триггерные опросы
5. Трансформационный	Сквозной анализ и предиктивные модели	AI-инструменты, автоматизация VoC, поведенческая аналитика, eNPS-связка



Вопрос не в количестве, а в уместности

Лучше иметь простую, но работающую систему фидбэка, чем сложную платформу без вовлечения.

Перед внедрением новой технологии задайте себе:

- **Какие данные она даст?**
- **Что мы будем с ними делать?**
- **Кто будет этим управлять?**
- **Как это повлияет на клиента и бизнес?**

Как технологии усиливают CX:

- Автоматизируют сбор фидбэка и снижает нагрузку
- Дают возможность анализировать **миллионы точек зрения** в режиме реального времени
- Позволяют строить **триггерные сценарии**: например, если клиент поставил низкий балл – автоматически создать задачу
- Помогают **определять скрытые паттерны поведения** клиентов
- Делают CX видимым и измеримым на всех уровнях компании



Не забываем про данные и доверие

- Соблюдение закона о персональных данных (GDPR, ФЗ-152)
- Прозрачность: зачем собираются данные и как они используются
- Этичность: CX – не инструмент давления, а способ улучшения

💡 В следующей главе мы рассмотрим **типичные ошибки**, которые совершают компании при развитии CX – и как их избежать.



Типичные ошибки на пути развития CX — и как их избежать

Путь к зрелому клиентскому опыту редко бывает прямым. Даже самые прогрессивные компании сталкиваются с трудностями – и нередко совершают **типичные ошибки**, которые замедляют рост или приводят к «псевдо-CX», когда внешне всё красиво, но реального результата нет.

В этой главе мы рассмотрим **самые распространённые ошибки**, а также предложим, **как их избежать**.



❌ Ошибка 1: «СХ = только служба поддержки»

Многие компании ограничивают СХ рамками службы поддержки: клиенты жалуются – мы отвечаем. Такой подход **исключает маркетинг, продукт, продажи, логистику** – а значит, игнорирует большинство точек взаимодействия.

✅ Как избежать:

- ✓ Подходите к СХ как к **сквозному опыту клиента** на всех этапах: от первого касания до повторной покупки.
- ✓ Постройте **СJM**, чтобы увидеть, где СХ действительно формируется.

❌ Ошибка 2: «Мы запускаем опросы — значит, у нас есть СХ»

Сам по себе запуск NPS, CSAT или CES не означает зрелости. Без анализа, действий и обратной связи с клиентами – это просто сбор данных ради галочки.

✅ Как избежать:

- ✓ Создайте цикл: **VoC → Insight → Action → Feedback**
- ✓ Делитесь результатами улучшений с клиентами – это повышает доверие и участие.



Ошибка 3: CX-инструменты без процессов

Закупка красивой платформы без внутренней готовности – частая ошибка. Команда не знает, как ей пользоваться, нет ответственных, процессы не выстроены.

Как избежать:

- ✓ Внедряйте инструменты **после** выстраивания базовых процессов и ответственности.
- ✓ Подбирайте технологии по уровню зрелости.

Ошибка 4: CX — дело одной команды

Когда CX замыкается на отдел или одного человека, это создаёт «бутылочное горлышко» и отчуждение. CX должен быть **коллективной ответственностью**.

Как избежать:

- ✓ Вовлекайте маркетинг, продукт, продажи, HR.
- ✓ Делайте CX частью KPI разных отделов.



Ошибка 5: Опросы без доверия

Если клиенты не видят результатов или боятся, что фидбэк приведёт к негативу (особенно в B2B), они перестают отвечать.

Как избежать:

- ✓ Обеспечьте прозрачность и конфиденциальность
- ✓ Демонстрируйте, что **фидбэк работает**: “Мы изменили X благодаря вам”

Ошибка 6: Игнорирование внутреннего опыта (EX)

Сотрудники – ваши главные создатели CX. Если они выгорают, не понимают целей или не вовлечены – CX страдает.

Как избежать:

- ✓ Измеряйте **eNPS**, обучайте сотрудников CX-мышлению
- ✓ Связывайте данные CX и EX на уровне аналитики



Ошибка 7: Попытка «перепрыгнуть» уровни зрелости

Компания на уровне 2 пытается внедрить AI-аналитику, не имея CJM и владельца CX. Это заканчивается разочарованием и потерей бюджета.

Как избежать:

- ✓ **Оценивайте свой уровень** и двигайтесь шаг за шагом
- ✓ Постепенно усложняйте инструменты и подходы

В завершение: зрелость — это путь, а не проект

Ошибки – это нормально. Главное – видеть их как **возможности для роста**, а не как поражения. CX – это не «ещё один проект», это **новый способ думать, решать и расти**.

 В заключении мы подведём итоги книги и предложим первый шаг к развитию вашего CX – с инструментами, которые помогут вам начать уже сегодня.



Заключение

Ваш путь к зрелому клиентскому опыту начинается здесь

Мы уверены, что каждый бизнес может стать клиентоориентированным – независимо от отрасли, масштаба или текущего уровня зрелости CX.

Развитие CX – это путь, и он начинается с одного шага. Мы предлагаем вам:

Пройдите быструю CX-диагностику

Узнайте, на каком уровне зрелости CX находится ваша компания.

Вы получите:

- ✓ Индивидуальную карту зрелости
- ✓ Подсказки по развитию
- ✓ Рекомендации по инструментам и подходам

<https://peopleknow.net>



Готовы расти вместе?

Платформа PeopleKnow помогает компаниям развивать CX системно:

- Сбор и маршрутизация VoC
- Аналитика и дашборды
- CJM, триггеры, AI-инсайты
- Интеграция с CRM и поддержкой

CX – это не только о клиентах. Это о **вашем будущем**, вашем подходе к росту и вашем уважении к тем, кто выбрал вас.

Начните путь к зрелому CX уже сегодня.

Мы рядом, если вы захотите идти вместе.

