



Как выстроить полный цикл работы с Service Journeys на уровне КЦ: актуальные требования стандартов и лучших практик

О чем пойдет речь?



1

Разберемся в терминологии:
Customer Journey и Service Journey – это одно и то же или есть различия?

2

С чего начать:
подходы к идентификации, проектированию и картированию Service Journey на уровне КЦ

3

Интеграция концепции Service Journey в процессы КЦ: бизнес-планирование и операционная деятельность

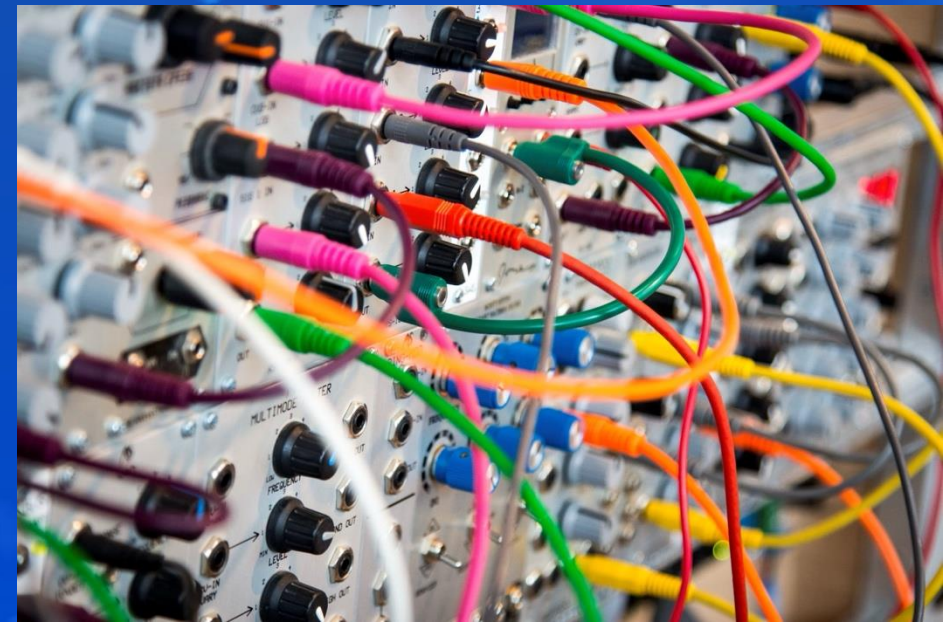
4

Клиентский опыт на уровне Service Journeys:
подходы к измерению и анализу

5

Анализ и оптимизация Service Journeys:
требования, подходы, практики

Разберемся с терминологией: Service Journey и Customer Journey



Разберемся с терминологией: **Service Journey** и **Customer Journey**



Здесь и далее: определения и пояснения из стандарта COPC-CX, release. 7.1, 2025

Service Journey – путь, который проходят клиенты от начала до конца по каналам как с поддержкой человеком так и без, для того, чтобы решить свой вопрос/удовлетворить свою потребность, а также совокупность клиентского опыта, который они при этом получают.

Service Journeys отличаются от **Customer Journeys** тем, что включают в себя как процессы взаимодействия с клиентами так и все внутренние процессы, которые обеспечивают требуемый клиентский опыт и результат **именно** при обращении клиентов в КЦ **за сервисом** (а не, например, в точку продаж и т.д.).

Таким образом, **Service Journeys** включают в себя:

- ✓ Всю цепочку **этапов взаимодействия с КЦ** в привязке к цели, которые проходит клиент для решения своего **сервисного вопроса**, а также **все каналы**, которые он использует на каждом этапе.
- ✓ Все инструменты, технологии и логистику, которые использует компания или КЦ для решения **сервисного вопроса** клиента.

Разница наглядно: пример Customer Journey Map



С) включает в себя каналы коммуникаций (не только КЦ)

С) включает в себя все этапы клиентского пути, а не только части, когда клиент обращается в КЦ за сервисом

Источник: Дж. Калбах: Путь клиента: Создаем ценность продуктов и услуг через карты клиентских путей, блупринты и другие инструменты визуализации

Каналы	Исследования Этапы и планирование	Покупка	Резервирование	Действия до поездки (документы)	Поездка	Действия после поездки
Веб-сайт	Карты Тестовые маршруты Расписания Страницы мест назначения FAQ Изучение других сайтов и предложений	Поиск расписаний Поиск цен Поиск маршрута для нескольких городов Сравнение типов билетов	Воронка продаж через Сеть: — билет — отдельные поездки — группы поездок	Выбор варианта документа (из имеющихся): — электронный билет на станции — распечатка электронного билета дома — отправка билета по почте	Контактная страница с адресом электронной почты или телефоном	
Кол-центр	Заказ брошюры Планирование (продукты) Расписание Общие вопросы	Помощь с навигацией по сайту	Автоматизированная оплата за резервирование Оплата через торгового представителя Помощь с навигацией по сайту	Звонок относительно возможности поменять билет Просьба об отправке билета по почте Решение проблем (информация, оплаты и т. д.)	Звонок относительно билета Звонки на общие темы: расписание, забастовки, документы	
Мобильные устройства	Идеи путешествий	Расписание			Доступ к маршруту	
Каналы коммуникации (социальные медиа, электронная почта, чаты)	Чат для помощи в навигации по сайту	Сравнение цен и мест назначения в гостиницах Вопросы по электронной почте Чат для помощи в навигации по сайту	Чат для помощи в бронировании	Подтверждение по электронной почте Электронная почта для помощи по основным вопросам Резервирование билета	Адресация вопросов для разрешения проблем со сменой расписания и заменой билетов	Жалобы и благодарности Опрос
Отдел по работе с клиентами						Просьба о возмещении

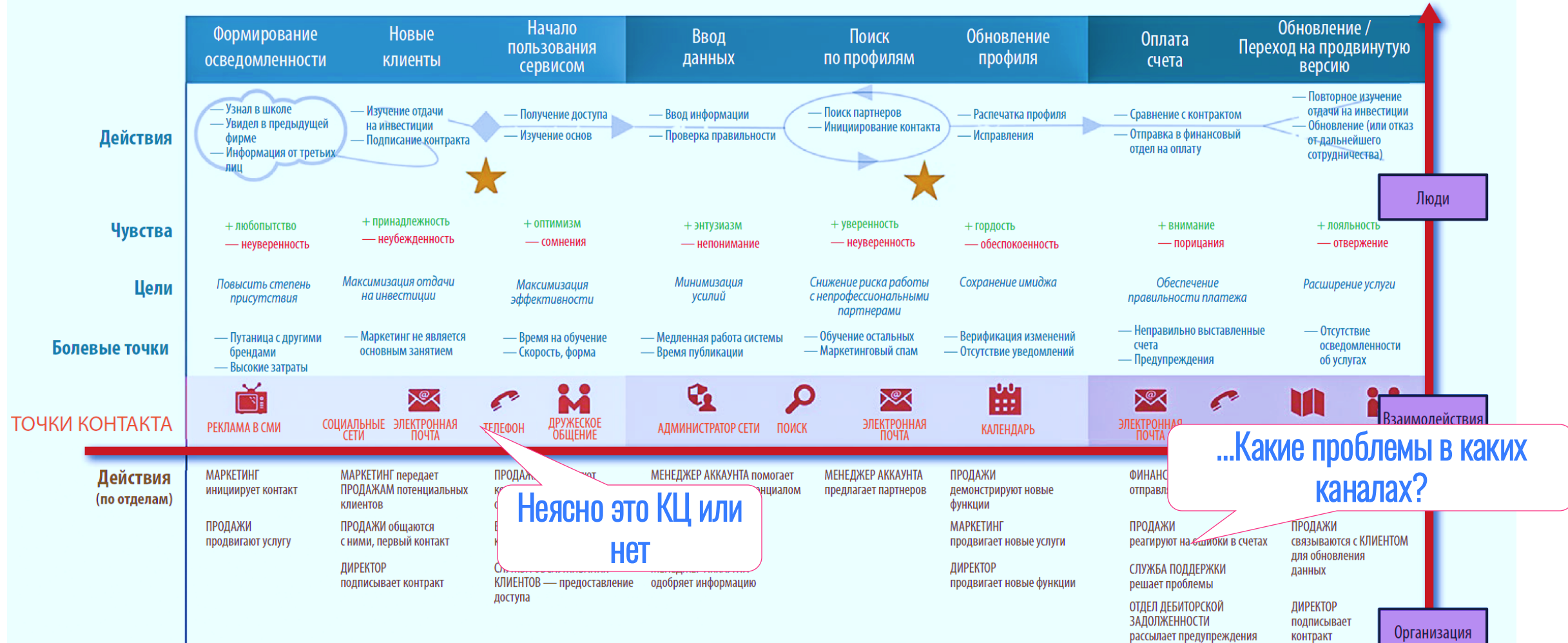
На С) часто КЦ представлен как одна из точек контакта без детализации в разрезе каналов КЦ и конкретного набора сервисов внутри каждого из каналов

...и/или могут присутствовать точки контакта без детализации кто их обрабатывает: КЦ или не КЦ и без конкретики в части набора сервисов

Разница наглядно: еще пример Customer Journey



Карта клиентского пути: Всемирная база данных архитекторов



Источник: Дж. Калбах: Путь клиента: Создаем ценность продуктов и услуг через карты клиентских путей, блупринты и другие инструменты визуализации

С чего начать: подходы к идентификации, проектированию и картированию Service Journey на уровне КЦ



Идентификация и картирование Service Journeys.



Ключевые требования



КЦ, (в рамках своей модели обслуживания клиентов) должен идентифицировать те ключевые **Service Journeys**, которые оказывают наибольшее влияние на **сам КЦ, на клиентов, а также Заказчиков**



КЦ должен разработать **визуализированные схемы/карты** всех идентифицированных, ключевых **Service Journeys**, детализировав в них как **процессы** связанные со **взаимодействием с клиентами** так и **внутренние обеспечивающие процессы**



КЦ должен обеспечить **консистентность Клиентского Опыта** для тех **Service Journeys**, которые можно целиком пройти в разных каналах, при условии отсутствия обоснованных с точки зрения бизнеса и Заказчика, различий



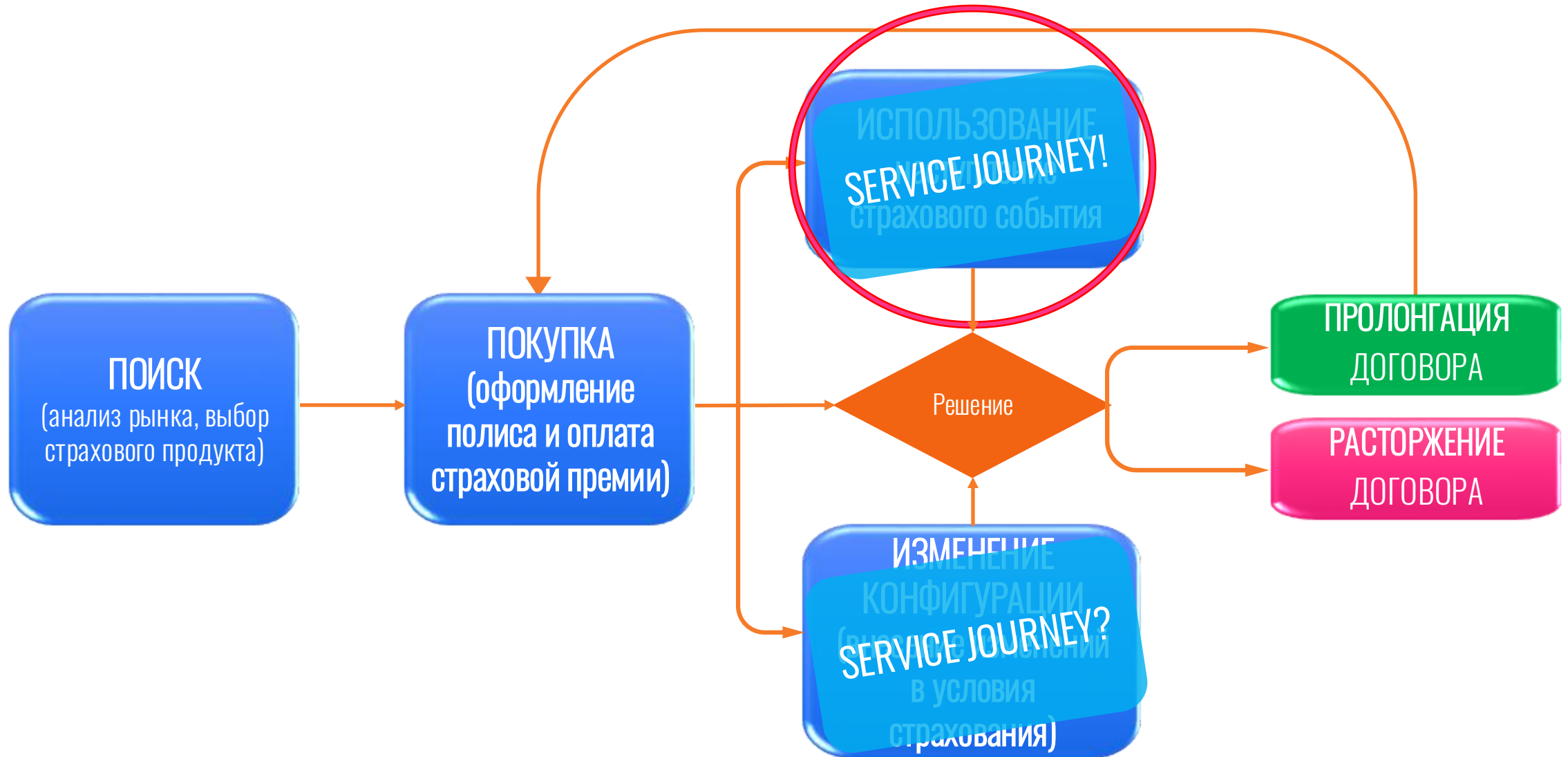
Консистентность информации, предоставляемой клиентам на каждом канале в рамках конкретной Journey



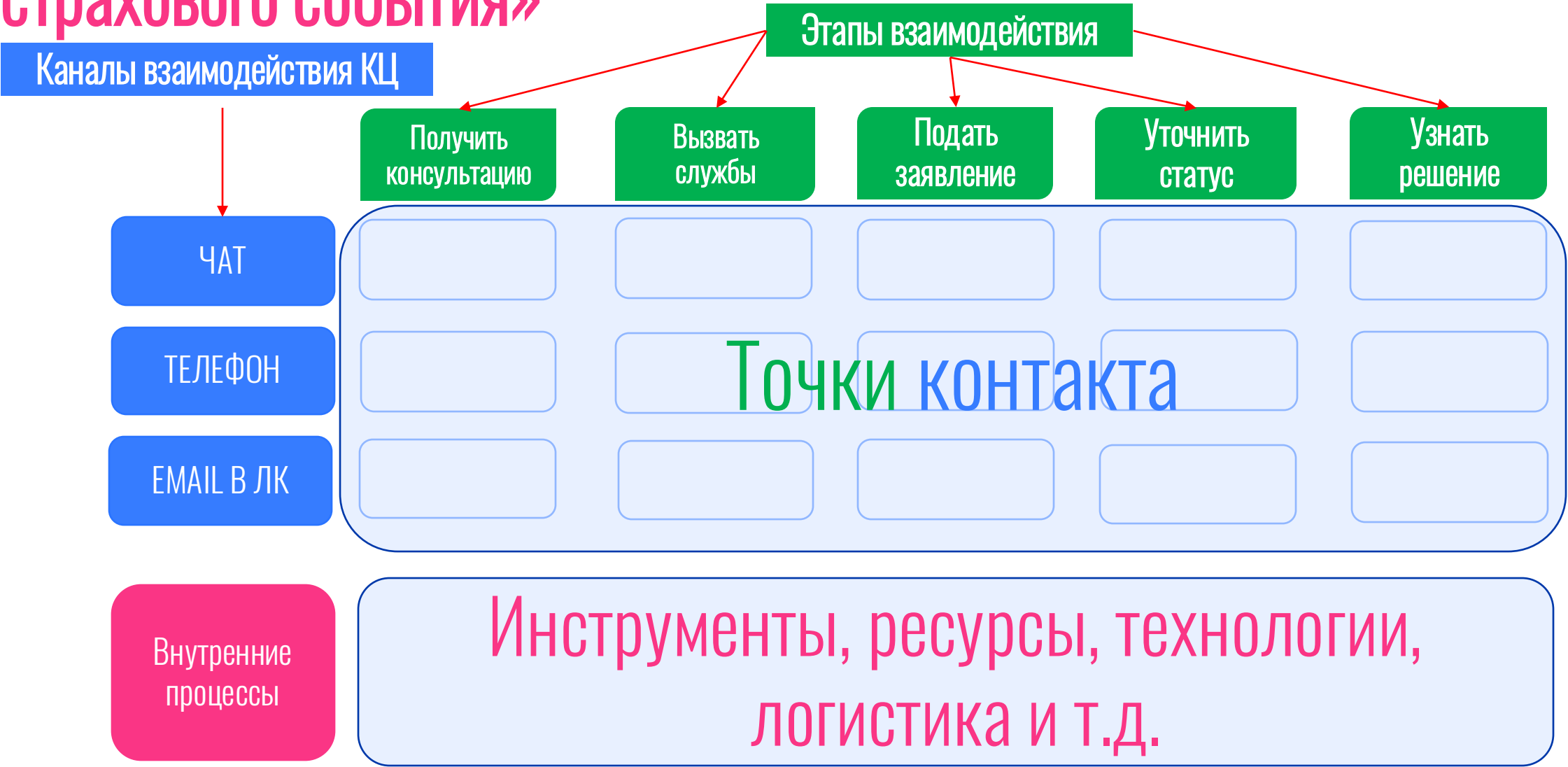
Консистентность и предсказуемость (с т.з. клиента), результатов одного и того же процесса, реализованного в каждом канале



Идентификация Service Journey. Пример



Пример прототипа карты Service Journey «Наступление страхового события»

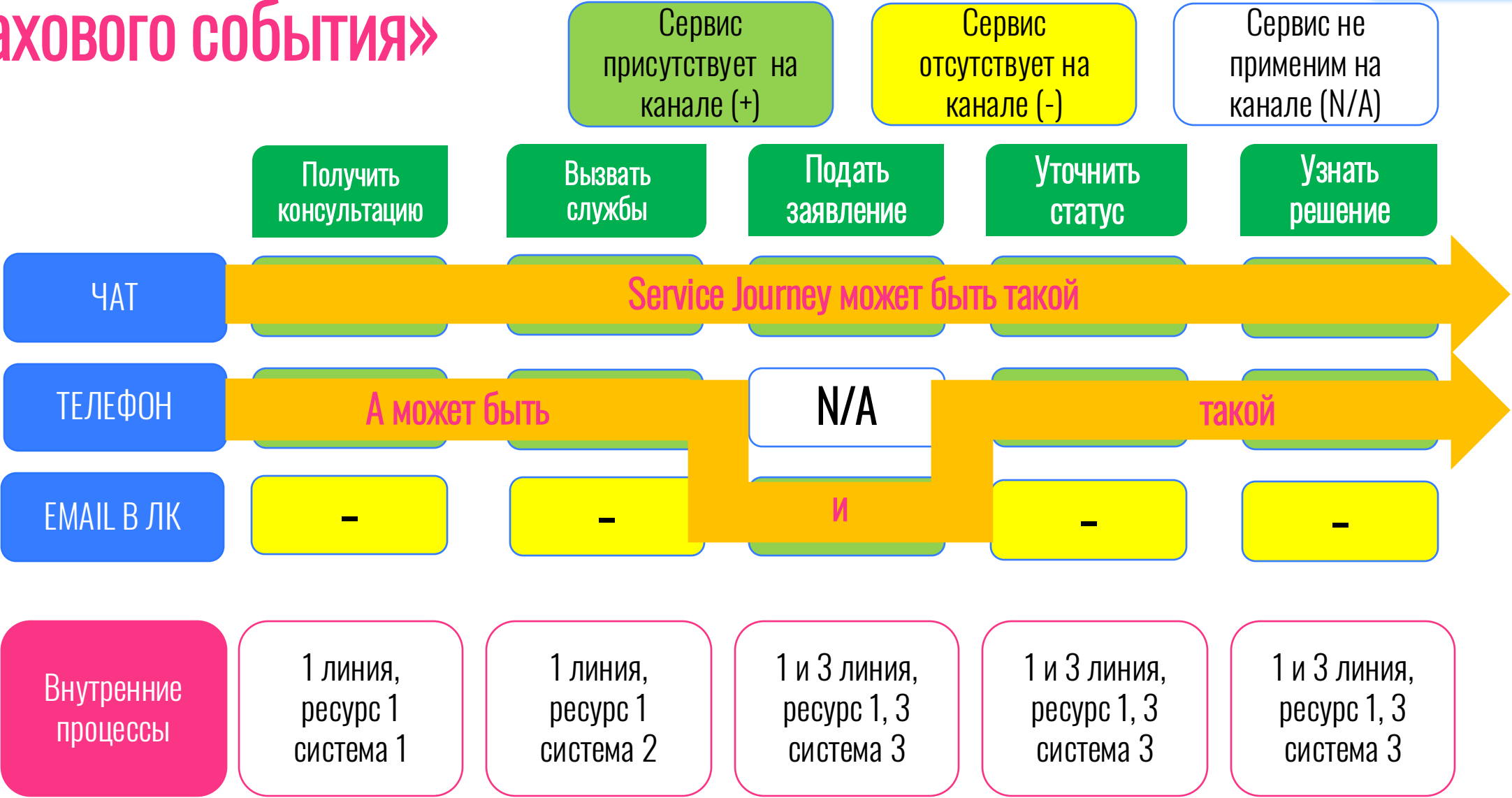


Пример прототипа карты Service Journey «Наступление страхового события»



	Сервис присутствует на канале (+)	Сервис отсутствует на канале (-)	Сервис не применим на канале (N/A)		
	Получить консультацию	Вызвать службы	Подать заявление	Уточнить статус	Узнать решение
ЧАТ	+	+	+	+	+
ТЕЛЕФОН	+	+	N/A	+	+
EMAIL В ЛК	-	-	+	-	-
Внутренние процессы	1 линия, ресурс 1 система 1	1 линия, ресурс 1 система 2	1 и 3 линия, ресурс 1, 3 система 3	1 и 3 линия, ресурс 1, 3 система 3	1 и 3 линия, ресурс 1, 3 система 3

Пример прототипа карты Service Journey «Наступление страхового события»



П
О
Н
И
М
А
Н
И
Е

Идентификация и картирование Service Journeys.



Ключевые выводы



Очевидно, что часть своих потребностей клиенты могут выполнять и без обращения за сервисом в КЦ. Поэтому необходимо идентифицировать и картировать только те части **Customer Journey**, по которым идет **сервисное взаимодействие с КЦ** для решения вопросов, не предусмотренных функциональностью продукта (или когда клиенты не смогли ею воспользоваться). Таким образом, **Service Journeys** должны быть согласованы с **Customer Journeys**.



Выбор основных **Service Journeys** для визуализации и последующей работы должен основываться на анализе следующих факторов:



Данные по выручке и/или прибыли в разрезе продуктов и сегментов клиентов



Информация о стратегическом видении компании развития того или иного сегмента/продукта



Данные по количеству обращений в разрезе «канал-точка контакта»



Данные о «персонах» сегмента клиентов (какими каналами наиболее часто пользуется та или иная персона сегмента (например, в зависимости от возраста, «продвинутости», уровня финансовой грамотности и т.д.)

Интеграция концепции Service Journey в процессы КЦ: бизнес-планирование и операционная деятельность



Некоторые требования к бизнес-планированию.

CORC CX



Процесс бизнес-планирования должен быть документирован



Процесс разработки бизнес-плана должен обеспечить:

- Согласованность плана мероприятий со стратегическими ориентирами КЦ
- Согласованность плана мероприятий КЦ в целом и планов мероприятий отдельных подразделений
- Понимание менеджерами всех уровней своих зон ответственностей и конкретных действий, которые они должны совершать в рамках плана
- **Проведение анализа по ряду аспектов/источников для принятия решения о включении соответствующих мероприятий в бизнес-план**

О каких источниках идет речь?



Некоторые источники для разработки бизнес-плана



Анализ стратегии развития Заказчика

Анализ соответствия процессов стратегического планирования/развития технологий требованиям бизнеса

Анализ возможностей развития обслуживания в новых каналах СПЧ и БПЧ

Анализ достижения целевых значений по всем требуемым KPI

Анализ способности инфраструктуры выдержать нагрузку СПЧ и БПЧ

Анализ результаты исследований удовлетворенности клиентов, анализа жалоб

Анализ результатов исследований удовлетворенности персонала и Заказчиков

Анализ того, как спроектированы Service Journeys в части микса каналов, СПЧ и БПЧ и какое влияние данный микс оказывает на Клиентский Опыт и затраты

Анализ соответствия Service Journeys ожиданиям клиентов

Интеграция Service Journey в процессы КЦ: операционная деятельность: процесс управления значительными изменениями



Уровни управления изменениями



В зависимости от проекта (что именно меняется), КЦ может быть вовлечен в управление изменениями на двух уровнях:

Значительные

- внедрение нового канала обслуживания клиентов
- внедрение новой АИС
- запуск нового продукта/услуги
- изменение мотивационной системы персонала

Операционные (незначительные/прочие)

- изменение тарифов на услуги
- открытие новых офисов обслуживания
- изменение ответственных лиц при взаимодействии с внешними подразделениями
- профилактические работы в клиентских системах

- Разделение планируемых изменений на значительные и прочие (операционные) необходимо для применения различных подходов к управлению данными изменениями.
- Международные стандарты рекомендуют применять для управления значительными изменениями практики проектного управления, а прочие изменения необходимо внедрять в рамках процесса контент-менеджмента.

Основные требования к управлению внедрением значительных изменений



Обеспечить **определение новых или изменяемых требований** (к процессу, продукту, услуге или любому объекту изменений) и целей (показателей изменяемых процессов)

Обеспечить идентификацию всех **Service Journeys** на которые повлияют данные изменения

Предусмотреть, что процессы проектируются так, чтобы они соответствовали установленным требованиям и целям

Обеспечить определение необходимости в новом персонале для осуществления новых или изменяемых процессов, а также требований к этому персоналу (MSR)

Обеспечить, что требуемые изменения будут доведены до сведения персонала, вовлеченного в изменения и проведение их соответствующего обучения своевременно

Обеспечить разработку плана-графика внедрения изменений. Обеспечить текущий контроль соблюдения разработанного плана-графика.

Обеспечить проведение аудита (проверки, теста) на ранней стадии внедрения изменений для того, чтобы убедиться в соответствии заданным требованиям и своевременно внести необходимые корректировки

Клиентский опыт на уровне Service Journeys: ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ И анализу



Измерение и анализ КО в точке контакта и на уровне каждой **Service Journey**



В дополнение к требованиям измерять клиентский опыт в каждой точке контакта необходимо также измерять клиентский опыт на уровне каждой из идентифицированных КЦ **Service journeys**, при этом:



Необходимо целиком оценивать клиентский опыт, полученный на уровне всей Journey (т.е. после ее завершения).



Метрики клиентского опыта, на уровне Service Journey необходимо **измерять**, как минимум, **ежемесячно** и **анализировать**, как минимум, **ежеквартально**.

Какую метрику использовать?

Customer Effort Score. ver. 2.0. 2016



В какой степени Вы согласны со следующим утверждением: «Мне было легко решить свой вопрос»

- (1) – Абсолютно не согласен
- (2) – Не согласен
- (3) – Скорее не согласен
- (4) – Затрудняюсь ответить
- (5) – Скорее согласен
- (6) – Согласен
- (7) – Абсолютно согласен

CES %

... где «свой вопрос» формулируется в соответствии с конкретизированными этапами взаимодействия, например:
... получить услугу (конкретную)

$$CES = \frac{N_{5,6,7}}{N} * 100\%, \text{ где } N - \text{кол} - \text{во опрошенных}$$

Анализ и оптимизация Service Journeys: требования, подходы, практики



Требования к анализу Service Journeys



КЦ должен иметь структурированный подход, позволяющий производить анализ и доработку Service Journeys с целью оптимизации клиентских усилий при решении их вопросов.

Данный структурированный подход должен позволять:



Идентифицировать недостатки как в Service Journeys, так и в продуктах/услугах, а также причины избыточных/нежелательных запросов в КЦ внутри той или иной Journey



Обнаруживать недостатки как внутри самих каналов так и при переходах с канала на канал в рамках Service Journeys



Определить какие Service Journeys можно оптимизировать с помощью их автоматизации, устранения избыточных этапов, упрощения (сокращения) и улучшения, понимая, при этом, какое влияние данные изменения окажут в каналах, используемых внутри Service Journey, а также на другие, взаимосвязанные Service Journeys

Требования к анализу Service Journeys



Частота проведения анализа – как минимум раз в год



Действия по итогам анализа: разработка, реализация и контроль эффективности планов корректирующих мероприятий, направленных на оптимизацию Service Journeys, включение мероприятий в бизнес-план, при необходимости



ВАЖНЫЙ МОМЕНТ! Если некоторые части той или иной Service Journey реализуются за рамками КЦ, то КЦ должен:



Понимать как та часть Service Journey, которая реализована в КЦ, согласуется со всей Service Journey клиента и оценивать то, как предоставляемые в КЦ сервисы влияют на всю Service Journey клиента как до его обращения в КЦ так и после



Передавать результаты оценки и сопутствующую информацию тем подразделениям, в которых реализуются остальные части Journey

Анализ и оптимизация Service Journeys: некоторые реальные кейсы из практики



Пример оптимизации **Service Journey**. Розничная сеть



Алгоритм при обращении клиентов с заявлением о браке товара до оптимизации:

1. Оператор предлагает клиенту прислать фото товара, которым он недоволен. Для этого оператор направляет клиенту письмо, в ответ на которое клиент высылает фото. При этом оператор подробно объясняет клиенту действия, увеличивая время разговора.
2. После того, как клиент присылает фото и перезванивает, его вызов поступает другому оператору. Этот оператор знакомится с тикетом, ищет вручную по адресу почты письмо с фото, смотрит, задает уточняющие вопросы и принимает решение.

Довольно редко клиент высылает фото непосредственно во время разговора (в среднем всего в 20% случаев), в большинстве случаев ему приходится перезванивать.

Пример оптимизации **Service Journey**. Розничная сеть



Предложение по оптимизации

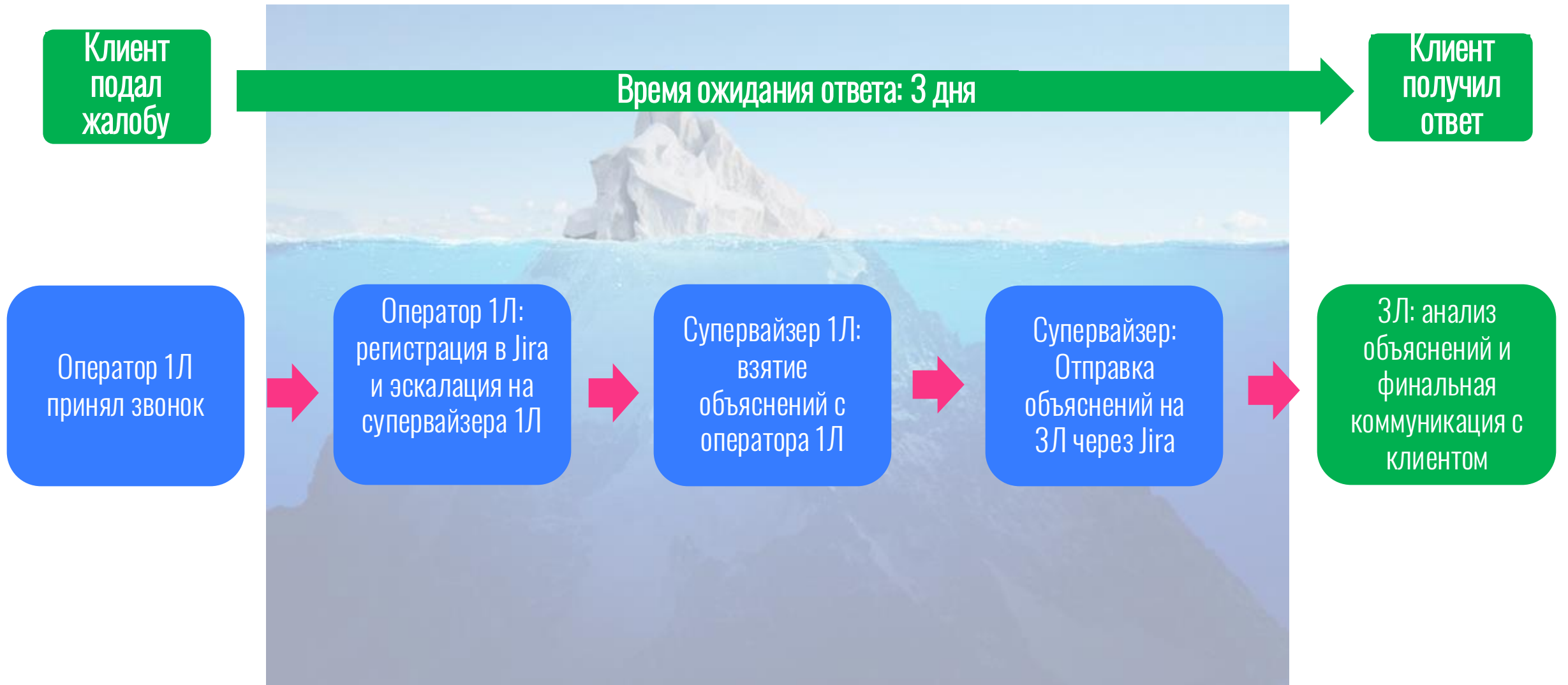
- Отказаться от фото. Остановить коммуникацию с клиентом на моменте получения первого вызова + проверки, были ли такие обращения от этого клиента ранее (фрод). **Если фрода не было, нужно просто начислить промо-коды или вернуть деньги (по желанию клиента).**
- **Запрос фото в данном случае – лишняя операция, которая:**
 - порождает поток вторичных вызовов, снижая тем самым FCR
 - требует в два раза больше времени и ресурсов
 - неудобна клиенту и может вызывать отрицательные клиентские впечатления
- **В итоге возможны всего два варианта:** клиент либо говорит правду, либо обманывает. В первом случае запрос фото не нужен. А во втором - бесполезен

$$\text{Э}_{\text{год}} = (13700 * 204) / 60 * 9 * 12 = 5\,030\,365 \text{ руб.}$$

Другой пример: при идеально легкой Service Journey для клиента внутренние процессы требуют оптимизации



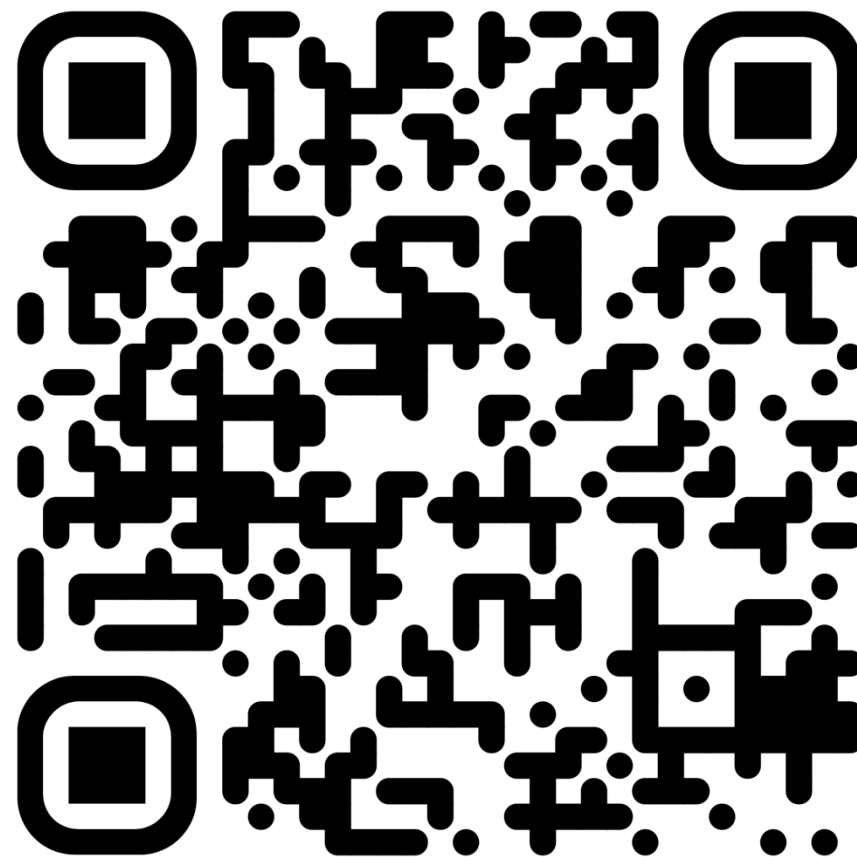
Внутренние процессы в рамках **Service Journey** после оптимизации





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

apexberg.ru



ТГ-КАНАЛ:
Клиентский сервис —
искусство служить людям