

16. World Development Indicators database, World Bank, 16 December 2016. URL: <http://large.stanford.edu/courses/2016/ph240/stanchi2/docs/GDP.pdf>
17. Sutyryna A. Crowdfunding and p2p: alternative financial instruments // Youth financial League. (In Russ.). URL: <https://mfliga.pro/2017/05/22/%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3-%D0%B8-P2P-%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD/>
18. Bass I., Ryazantseva Yu. Crowdfunding: the trend on a global scale. (In Russ.). URL: <https://www.plusworld.ru/daily/tehnologii/kraudfanding-trend-globalnogo-masshtaba-2/>
19. Polyakova Yu. C. Prepared a “roadmap” for the regulation of the crowdfunding market // Association of Russian banks. 14.08.2017. (In Russ.). URL: https://arb.ru/b2b/news/tsb_podgotovil_dorozhnyu_kartu_dlya_regulirovaniya_rynka_kraudfandinga-10137980/
20. The draft Federal law “On alternative ways of attracting investment (crowdfunding)” (prepared by the Ministry of economic development) (not introduced in the state Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation, the text as of 25.01.2018) // RLS “ConsultantPlus”. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=168073#043211273409104733>
21. Shilin M. Crowdfunding in Russia and in the world: trends and prospects // Financial Lawyer. (In Russ.). URL: <http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/finance/194-530592.html>
22. How to organize the collection of money for sick children for treatment and rehabilitation? // Collect money. (In Russ.). URL: <https://sbordeneg.com/blog/32-kak-organizovat-sbor-deneg-bol-nym-detyam-na-leche.html>
23. Why the growing popularity of knowledge // RBC. (In Russ.). URL: <https://www.rbc.ru/money/06/09/2017/59afe8b49a794741cec9313f>
24. Digiline O. B., Teslenko I. B., Savel'ev I. I. Crowdfunding innovation: characteristics, problems and prospects of development // Economy. Business. Banks. 2018. No. 4(25). Pp. 120–135. (In Russ.).
25. Overview of crowdlending platforms // InvestProfit. 07.10.2018. (In Russ.). URL: <http://investprofit.info/crowdlending-review/>
26. Nazarenko N. Boom-review. Successful Crowdfunding: “Young Fighter Course” from the author of the project ECOLOGICAL // BOOMSTARTER. 05.07.2018. (In Russ.). URL: <http://boomstarter.ru/blog/90>
27. Tulchinsky G. L. Problems of charity in modern Russia // Bulletin of the Chelyabinsk state Academy of culture and arts. 2006. No. 2 (10). Pp. 35–44. (In Russ.).
28. Boomstarter.network. URL: https://boomstarter.network/system/documents/bs_wp_ru_1-04.20180827134218197145043.pdf

Как цитировать статью: Будович Ю. И. Краудфандинг в зеркале нефинансовой экономики // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 40–46. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.141.

For citation: Budovich Yu. I. Crowdfunding in the mirror of the non-financial economy // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 40–46. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.141.

УДК 338.462
ББК 65.497

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.156

Vetitnev Alexandr Mikhailovich,
doctor of economics, professor,
professor of the department of economics and management,
Sochi state university,
Sochi,
e-mail: polina@sochi.com

Ветитнев Александр Михайлович,
д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры экономики и менеджмента,
Сочинский государственный университет,
г. Сочи,
e-mail: polina@sochi.com

Voloshchuk Pavel Vladimirovich,
head of the program
Sberbank Corporate university,
Moscow,
e-mail: pavel1013@mail.ru

Волощук Павел Владимирович,
руководитель направления,
Корпоративный университет Сбербанка,
г. Москва,
e-mail: pavel1013@mail.ru

КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ

QUALITATIVE RESEARCH OF THE CUSTOMER EXPERIENCE AS A UNIVERSAL TOOL FOR INTERNAL COMMUNICATIONS OF THE SERVICE COMPANY

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье представлен анализ основных подходов к качественному исследованию клиентского опыта сотрудников. Отмечено, что потребности клиентов должны

быть основой работы проектной команды при разработке новых или переработке существующих сервисов и продуктов. Глубокое понимание клиента, умение поставить

себя на его место становится универсальным языком общения представителей разных функций внутри компании. Для изучения поведения клиентов в настоящее время обычно применяются количественные методы, которые дают ограниченную информацию о возможных причинах неудач во взаимоотношении с потребителями. Поэтому внимание исследователей все больше привлекают качественные методы изучения клиентов.

Целью данного исследования было проведение анализа зарубежных и отечественных технологий качественных исследований клиентского опыта сотрудников, а также разработка и применение данного подхода для оценки клиентоориентированности персонала сервисной компании. В работе представлены результаты использования предложенной авторами методики оценки клиентского опыта «Персоны». Методика заключалась в проведении глубокого интервью с сотрудниками которого осуществляется типологизация персонала (выбор персоны). Показана возможность ее использования для совершенствования обучения на примере корпоративного университета Сбербанка. По результатам опроса 40 сотрудников было выделено три типа (персоны) обучающихся, отличающихся целями обучения, знанием сервисных инструментов, уровнем знаний и мотивацией, предпочитаемыми активностями. С учетом этих особенностей для каждого типа была подобрана собственная модификация программы обучения. Данный подход может быть рекомендован для оценки клиентоориентированности персонала сервисных организаций.

This article presents an analysis of the main approaches to qualitative researches of the client experience of employees. It was noted that customer needs should be the basis of the work of the project team in developing new or processing existing services and products. A deep understanding of the client, the ability to put oneself in his place, becomes the universal language of communication between representatives of various functions within the company. At present, quantitative methods are usually used to research customer behaviour, which provide limited information on the possible causes of failures in dealing with consumers. Therefore, the attention of researchers is increasingly attracted by the qualitative methods of customer researches.

The purpose of this study was to conduct an analysis of foreign and domestic technologies of qualitative research of customer experience of employees, as well as the development and application of this approach to assess the customer focus of the service company staff. A methodology for evaluating customer experience, called "Personas", is proposed. The technique consists in conducting in-depth interviews with employees using a special questionnaire, the results of which are used for personnel typology (the choice of the Person). The possibility of using Personas to improve learning is shown on the example of the Corporate University of Sberbank. According to the results of the survey, 40 employees were identified in three types (persons) of students, differing in the objectives of training, knowledge of service tools, level of knowledge and motivation, preferred activities. Taking into account these peculiarities, a special modification of the training program was selected for each type. This approach can be recommended for assessing the customer focus of service organizations.

Ключевые слова: качественные исследования, взаимоотношения с потребителями, удовлетворенность клиента, методы оценки персонала, клиентоориентированность, клиентский опыт, разработка новых продуктов и сервисов, Сбербанк, персоны, обучение персонала.

Keywords: qualitative researches, customer relationship, customer satisfaction, staff assessment methods, customer focus, customer experience, development of new products and services, Sberbank, personas, personnel training.

Введение

Актуальность. Разработка новых конкурентоспособных продуктов и сервисов — обязательное условие выживания компании в современных рыночных условиях. Запрос на инновации велик не только в частном, но и в государственном секторе. Достаточно обратить внимание на изменения, которые произошли с государственными услугами, как ответ на «запрос снизу»: общество не хочет и дальше получать базовые сервисы в том виде, в котором они оказывались в начале 2000-х гг.

Тренд на рост требований к качеству и влиянию клиентов на бизнес является общемировым. Еще в 2010 г. М. Монти в своем докладе президенту Еврокомиссии обратил внимание на абсолютное доминирование клиентов среди факторов, влияющих на успех компании на рынке [1]. С каждым годом у клиентов все больше инструментов влияния на продукт: они легко проверяют маркетинговые обещания, не верят рекламе, распространяют отзывы о качестве продукта или сервиса через независимые интернет-площадки, а их жалобы способны нанести серьезный урон компании, как это, например, произошло с «Юнайтед» — одним из крупнейших авиаперевозчиков США. Акции компании потеряли в цене 10 % из-за жалобы одного-единственного клиента — кантри-музыканта, гитару которого разбили грузчики авиакомпании [2]. После инцидента Дэвид Кэрл сочинил песню «Юнайтед разбивает гитары», клип на которую посмотрели 18 миллионов человек.

В связи с этим оценка ориентированности сотрудников сервисных фирм на клиентов представляется весьма **актуальной** задачей. Для ее решения в основном используют различные **методы** количественной статистики. Однако количественные тесты могут с достаточной степенью достоверности выявить сервисное неблагополучие, тогда как менеджерам необходимо определить и то, в чем оно заключается. Такую информацию можно получить, применяя различные качественные методы исследования.

Цель данного исследования заключается в анализе зарубежных и отечественных технологий качественных исследований клиентского опыта сотрудников государственных и коммерческих структур, а также в разработке и применении данной методологии для оценки клиентоориентированности персонала сервисной компании.

Задачи исследования:

- провести анализ основных подходов к качественному исследованию клиентского опыта сотрудников, предложенных зарубежными и российскими специалистами;
- разработать методику исследования клиентского опыта сотрудников сервисной компании;
- апробировать указанную методику для оценки клиентского опыта руководителей среднего звена ПАО «Сбербанк».

Целесообразность разработки темы определяется значимостью оценки клиентского опыта персонала для осуществления эффективного управления сервисными организациями.

Научная новизна исследования заключается в разработке методики качественной оценки клиентского опыта персонала сервисной фирмы для повышения эффективности управления и использовании этой методики в отечественной управленческой практике.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теоретических представлений о важности клиентского опыта управляющего персонала и разработке методических подходов к его оценке.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанная авторами методика качественной оценки клиентского опыта сотрудников «Персоны» может быть использована как в управлении сервисными фирмами, так и в образовательном процессе.

Основная часть

Сегодня на российском рынке существует повышенный интерес к теме качественных исследований клиентского опыта.

Большинство компаний испытывают постоянную потребность в инновациях. Это связано со скоростью изменений в мире и легкостью распространения информации, что на практике означает простоту копирования вновь созданных решений конкурентами, поэтому поток инноваций не должен прекращаться.

Инновации нужны для того, чтобы привлечь новых и не потерять существующих клиентов, которые становятся все более влиятельными и искушенными: легко обмениваются правдивой информацией о продукте, не верят рекламе, не хотят пользоваться неудобным сервисом и т. д.

С учетом этих двух факторов компании все больше интересуются мнением клиента и ведут трекинг его удовлетворенности. Чаще всего для этого применяются количественные исследования, опросы, результатом которых являются клиентские метрики (например, CSI и NPS) [3; 4]. К сожалению, результаты исследований в таком случае говорят только о наличии или отсутствии проблем. При комплексной работе с метриками типа «Голоса клиента» [5], где есть возможность анализировать открытые комментарии, информации становится больше, члены проектной команды понимают величину проблемы и, возможно, источники ее возникновения, но остается главный вопрос о том, что делать с полученной информацией.

Именно на вопрос о дальнейших действиях, которые помогут усовершенствовать продукт и, в конечном итоге, повысить удовлетворенность клиента, а значит и продажи, призваны ответить качественные исследования. Их главное отличие от количественных — более глубокое изучение опыта отдельных клиентов [6]. Качественные исследования не требуют репрезентативной выборки и стандартизированных анкет-опросников для тысяч клиентов, вместо этого нужен прямой контакт с людьми для изучения их опыта при помощи:

- интервью;
- наблюдения;
- проживания опыта.

Есть несколько методологий, использующих качественные исследования: «Дизайн-мышление», «Сервис-дизайн», Customer Development, и все они требуют действий, выхода в поля и прямого контакта с клиентом [7].

Если методы проведения исследований в разных подходах мало отличаются друг от друга, то инструментов анализа их результатов достаточно много. Предлагаем подробно рассмотреть инструмент анализа результатов качественных исследований, который называется «Персоны».

Потенциал качественных исследований ярко иллюстрируют результаты проекта компании Deutsche Telekom (DT) — самого крупного провайдера Германии и Европы с 225 000 сотрудников и 160 миллионами клиентов. DT активно использует методологию качественных исследований «Дизайн-мышление». Эксперты DT провели несколько сотен эмпатических интервью и добавили в свою маркетинговую Big Data качественные данные. Получился сборник из примерно 60 персон, по несколько персон на каждый маркетинговый сегмент. У каждой персоны есть имя, фотография, описаны привычки, яркие цитаты, предпочтения, ценности, место работы. Персона в DT — это целое досье на конкретного человека, представляющего свой сегмент. Описание персоны также включает маркетинговую информацию: сколько таких людей в Германии, сколько таких клиентов у DT и степень влияния этой персоны на другие [8].

В данной фирме этот сборник есть у каждого креативного сотрудника, у каждого разработчика, дизайнера, руководителя проекта, он доступен всем, кто вовлечен в создание новых продуктов, более того, большинство таких сотрудников знают эти персоны наизусть. Благодаря персонам сотрудники создают продукты, опираясь на клиентский контекст. А главное, люди из разных функций легко понимают друг друга, ведь они могут общаться не только через призму своей экспертизы, но и при помощи единого понимания того, кто их клиент и что ему действительно нужно.

Главный результат использования персон в компании DT — полная переработка оборудования для домашнего Интернета. На протяжении 10 лет разные подразделения компании не могли договориться, так как достигали разных ключевых показателей. Стандартный комплект оборудования не устраивал только клиентскую службу, которая осуществляла техническую поддержку, так как вызывал у клиентов сложности. Влияние на продажи было очевидно, а IT-функция вообще не считала такой комплект проблемой. После прямого общения с клиентами, встав на их место, инженеры компании поняли, что такая схема неудобна, и существенно ее доработали, после чего комплект подключения существенно упростился и стал более удобным в эксплуатации.

Персоны используются и в российских компаниях. В качестве примера можно привести одну из самых крупных сервисных компаний России — ПАО «Сбербанк». В данной работе приведены некоторые результаты разработки и применения методики «Персоны» Корпоративным университетом Сбербанка при проведении электронных курсов.

Для разработки персон в 2018 г. проведено исследование опыта руководителей банка, являющихся слушателями образовательных программ Корпоративного университета.

В качестве метода исследований использовались структурированные глубинные интервью, каждое из которых длилось 1–2 часа. Список вопросов для интервью представлен в таблице на стр. 49. Всего было проведено 40 глубинных интервью. Интервью записывались на аудио и расшифровывались. Дальнейший анализ проектная команда проводила, работая с текстовыми расшифровками.

Вопросы для интервью

№	Категория	Вопрос
1.1	Клиентоцентричность	Кто твои клиенты?
1.2		Когда ты последний раз столкнулся с клиентской проблемой? Что ты сделал?
1.3		Откуда ты узнаешь новое о том, как работать с клиентами?
1.4		Какие КПЭ по клиентоцентричности у тебя? Какие знаешь?
1.5		Вспомни, когда к тебе обращались за помощью или критиковали Сбербанк?
1.6		Как твои коллеги помогают тебе в поддержке (решении) проблем клиента?
1.7		Как померить удовлетворенность клиента? Как ты определишь настроение клиента?
2.1	Клиентский путь	Когда ты последний раз чему-нибудь учился? Расскажи, чему и как это было?
2.2		В процессе обучения что поддерживает, мотивирует? Что наоборот? Когда не доходил до конца и почему?
2.3		Вспомни какое-нибудь обучение, которое ты проходил по работе. Как ты использовал знания потом? Что на это повлияло?
2.4		Как ты решаешь, чему поучиться? Как выбирал курс в последнее время? Расскажи подробно
2.5		Ты проходил когда-нибудь онлайн-курсы? Расскажи, как это было: что понравилось, что не понравилось, что получилось и т. д.?
3.1	Контекст клиента	Что ты больше всего любишь в своей работе?
3.2		Можно посмотреть, что на первом экране твоего телефона?
3.3		Как выглядит твой будний день? Начиная с будильника? Что ты делаешь в дороге?
3.4		Приведи пример успешного (неуспешного) проекта (работы) в банке
3.5		Твои личные цели? Как ты хочешь продвигаться по карьерной лестнице?

В ходе интервью, помимо ответов на вопросы, респондентам предлагалось раскладывать и приоритизировать карточки, а также отмечать шаги, предпринимаемые до, во время и после обучения. Также использовался метод открытого наблюдения. Респонденту предлагалось пройти электронный курс, наблюдатель фиксировал сложности и вопросы, которые возникали у пользователя. Всего было проведено 10 сессий наблюдения по 20–60 минут.

Результаты сессий наблюдения и интервью анализиро-

вались при помощи карты эмпатии и карты пользовательского пути. На карте эмпатии проектная команда искала закономерности в поведении групп пользователей, распределяя цитаты клиентов по категориям: говорит, думает, делает, чувствует.

Итогом пяти сессий анализа стали гипотезы о персонах. Всего было выделено три типа персон, каждой из которых было присвоено рабочее имя: Барабанщик, Коммуникатор и Мастер. Подробное описание персон представлено на рис. 1.

Портрет	Имя + яркая цитата	Описание
	Барабанщик <i>«Ваша клиентоцентричность противоречит моим КПЭ»</i>	Много скепсиса. Не читает бизнес-литературу, не хочет учиться. Видит противоречие между ценностями Банка и реальной практикой работы
	Коммуникатор <i>«Хорошо пообщались»</i>	Читает бизнес-литературу, много учится. Мотивирован на преодоление препятствий, достижение целей. Знает, к кому, с чем и как обратиться и много вкладывает в общение. Уделяет внимание статусу, брендам, значимым персонам внутри Банка
	Мастер <i>«А эта штука работает вообще по-другому»</i>	Сам применяет клиентоцентричные инструменты и разрабатывает продукты. Видит сложности в синхронизации бизнеса и разработки. Любознателен, есть запрос на обучение интересным для него вещам. Важны софт-скиллс: переговоры, обратная связь, коммуникации

Рис. 1. Подробное описание персон

Использование персон позволило настроить контент обучающего курса под потребности каждой клиентской группы, например в зависимости от текущего уровня клиента, его целей, предпочитаемого стиля обучения (рис. 2–3).

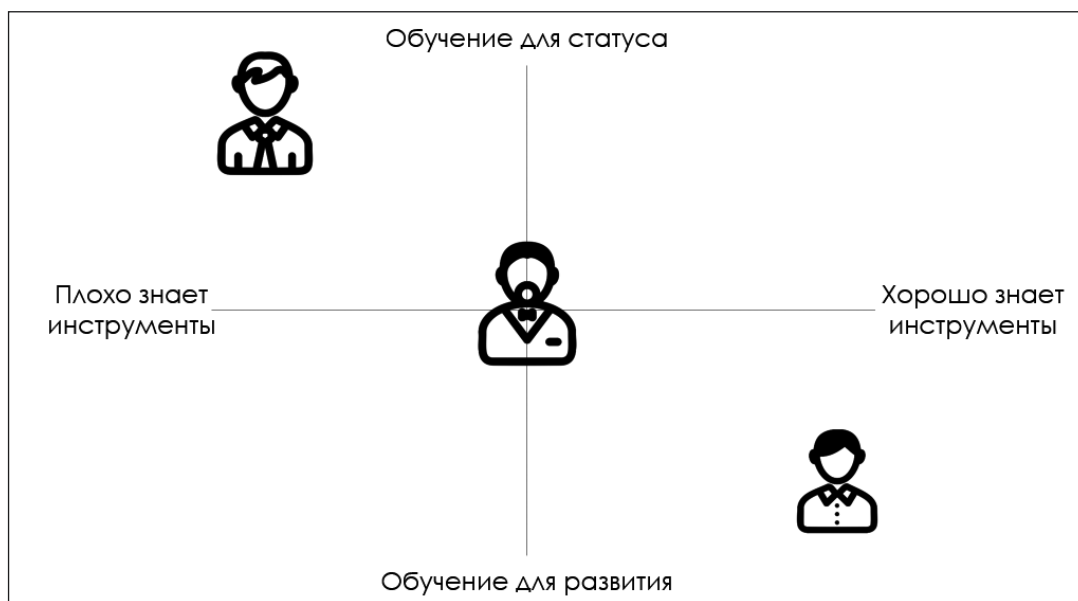


Рис. 2. Распределение персон по текущему уровню знаний и мотивации



Рис. 3. Распределение персон по предпочитаемым активностям

Заключение

Исследование показало, что персоны как результат качественных исследований позволяют повысить качество продуктов и сервисов, помогают команде разработчиков из разных функциональных блоков говорить на одном языке и видеть свою работу через призму клиентского опыта.

Сегодня в России этот инструмент мало распространен, но интерес к нему растет, а некоторые компании уже успешно применяют его для решения разнообразных задач и преодоления вызовов, которые стоят перед бизнесом в условиях повышающегося влияния клиента и роста значимости его потребностей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Monti M. A New Strategy for the Single Market: At the Service of Europe's Economy and Society : Report to the President of the European Commission José Manuel Barroso by Mario Monti (9 May 2010). Brussels : EU, 2010. 107p.
2. Carroll D. United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media. England : Hay House, 2012. 216 p.
3. Носикова О. О. Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг // Практический маркетинг. 2010. № 6(160). С. 18–23.

4. Аверин А. В., Барт Т. В. Инструменты внутреннего контроля и мониторинга качества государственных услуг в сфере поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства г. Москвы // Вестник УлГТУ. 2015. № 2. С. 71–73.
5. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса: пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 464 с.
6. Кинг Б. Банк 2.0: Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг: пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. 512 с.
7. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is service design doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol : CA: O'Reilly Media, 2018. 568 p.
8. Personas. Give your customers a face. TELEKOM DESIGN ACADEMY. URL: https://www.workingdigital.de/files/wda/blog/raffaella-kustosch/disruptive/Personasmethod_Deutsche%20Telekom%20AG_HR%20Digital%20%26%20Innovation_Telekom%20Design%20Academy.pdf

REFERENCES

1. Monti M. A New Strategy for the Single Market: At the Service of Europe's Economy and Society: Report to the President of the European Commission José Manuel Barroso by Mario Monti (9 May 2010). Brussels : EU, 2010. 107p.
2. Carroll D. United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media. England : Hay House, 2012. 216 p.
3. Nosikova O. O. Methods of measuring customer satisfaction in Russian service companies // Practical marketing. 2010. No. 6(160). Pp. 18–23. (In Russ.).
4. Averin A. V., Bart T. V. Instruments of internal control and monitoring of the quality of public services in the field of support of small and medium-sized businesses in Moscow // Bulletin of UlSTU. 2015. No. 2. Pp. 71–73. (In Russ.).
5. George M. Lean production + six sigma in services. How lean production speed and six sigma quality help to improve business: translation from English. М. : Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 464 p. (In Russ.).
6. King B. Bank 2.0: How consumer behavior and technology change the future of financial services: translation from English. М. : «Olymp-Business» CJSC, 2012. 512p. (In Russ.).
7. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is service design doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol : CA: O'Reilly Media, 2018. 568 p.
8. Personas. Give your customers a face. TELEKOM DESIGN ACADEMY. URL: https://www.workingdigital.de/files/wda/blog/raffaella-kustosch/disruptive/Personasmethod_Deutsche%20Telekom%20AG_HR%20Digital%20%26%20Innovation_Telekom%20Design%20Academy.pdf

Как цитировать статью: Ветитнев А. М., Волощук П. В. Качественные исследования клиентского опыта как универсальный инструмент внутренних коммуникаций сервисной компании // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 46–51. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.156.

For citation: Vetitnev A. M., Voloshchuk P. V. Qualitative research of the customer experience as a universal tool for internal communications of the service company // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 46–51. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.156.