inex service design

Драйв клиентоцентричности через быстрые эксперименты

Дата / время / спикер

inex service design

Валентина Уралова

Ирина Баранова

SDN RUSSIA CHAPTER

+20 лет

практики в бизнесе (стратегическое управление коммерцией и маркетингом в международных и федеральных компаниях)

+10 лет

международной экспертизы в области инноваций, клиентоцентричных стратегий и сервис-дизайна
+ мировой опыт Stanford, INSEAD

+70 кейсов

реализации клиентоцентричной стратегии и инноваций

+5000

прошедших обучение дизайн-мышлению и сервис-дизайну

Валентина Уралова

- Со-основатель агентства INEX service design с 2014 года
- Ex-директор по маркетингу и инновациям розничной сети МТС
- Ведущий эксперт по сервис-дизайну, клиентскому опыту и стратегическому маркетингу на русскоязычном пространстве (Россия, Украина, Белоруссия)
- Бизнес-тренер и профессиональный коуч
- Ведущая авторских программ и модулей в Сколково, РАНХиГС и ФРИИ
- Со-основатель представительства Service Design Global Network в России и Service Design Academy в Украине

Зачем нужны эксперименты?

Повторять или открывать заново?

Классическая стратегия - СЛОН

Пошаговое руководство - мы все знаем
Контроль и разделение
Прогноз на 1 год
Нарисовать план

Гибкая-динамическая стратегия - СТАЯ РЫБ

Гипотезы и эксперименты - много неизвестного
Адаптация
Видение и регулярность пересмотра маршрута
Свобода и ответственность

Теория и практика в теории мало отличаются, но на практике есть разница

гипотезы
догадки
метрики

тесты
доказательства
новые знания

Простые расчеты

Количество недель для экспериментов	Количество экспериментов для проверки гипотез в неделю	Успешность гипотез 30% = в год новых успешных решений	Процент прироста/ сокращения потерь от каждого решения	Прирост продаж и др. показателей за год!!!
52	1	15	2%	30%
52	5	78	2%	156%

Пирамида клиентского опыта, развитие идей

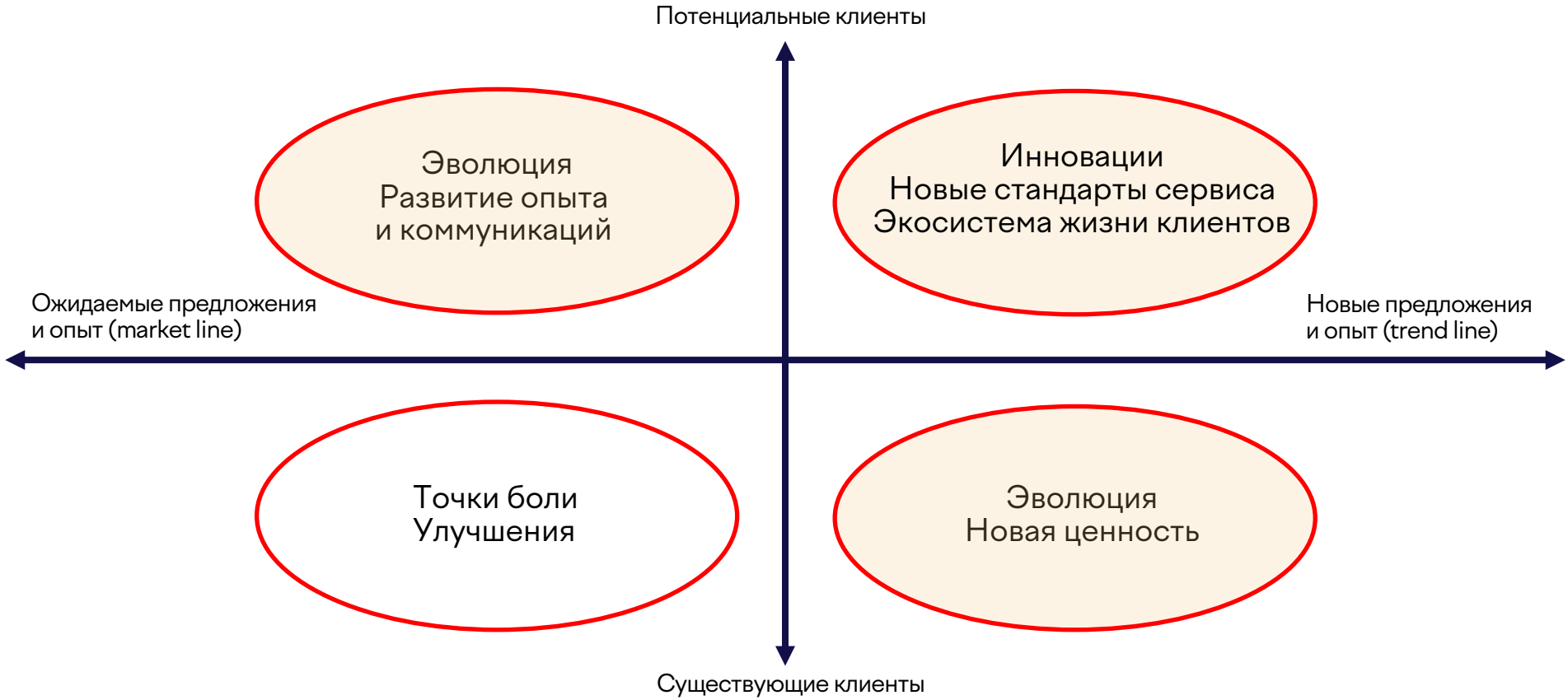
Развитие задач и потребностей клиентов (новый образ себя)

Забота о клиенте после покупки (сервисы и персональные предложения/ привилегии)

Побуждаем клиента пробовать новые товары и позволять себе больше (коммуникации, продвижение - акции)
Показываем новые способы и модели решения задач клиентов (новые модели поведения – digital)

Клиент хочет/ просит, а мы делаем, продукт решает задачи, ликвидация барьеров и уменьшение точек боли в опыте клиентов (базовое основное предложение + процессы CJM)

Поиск возможностей



inex service design

Эксперимент 1

Дата / время / спикер

ДАНО!

- **800** магазинов, **10 000** сотрудников
- Что важно?
- Включить фронтлайн в ежедневную заботу и поиск решений

Повысить уровень внутреннего сервиса для сотрудников

Экстраординарный и удивительный. Лучший!

Инновационный и уникальный. Восхитительно!

WTP Ценится и уважается. Действительно хорошо!

Только соответствует стандартам рынка/ отрасли

Только делает минимум

Не нарушает основные нормы

Клиентский сервис ВСЕГДА на (-1) уровень ниже внутреннего **сервиса сотрудников**

Логика марафона изнутри-наружу

Марафон 1. Директора и ЗДМ
Фокусировка на ОПЫТЕ

- Простота
- Впечатления
- Проактивность
- Осознанность
- Сотрудничество, партнерство
- Общение взрослый-взрослый

Марафон 2. Персонал
Подсказки каждый день

- Разгрузить «оперативную память»
- Снизить нагрузку
- Развивать эмоциональный интеллект,
- эмпатию, управление своими эмоциями
- Навык отдыхать, переключаться, расслабляться

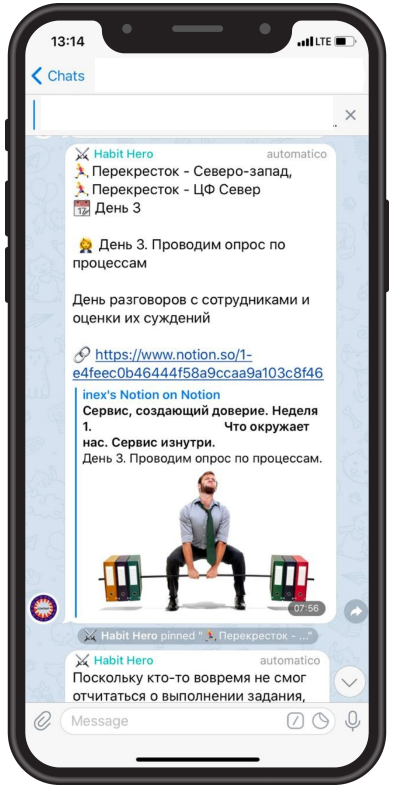
1. Управление собой
2. Управление отношениями
3. Управление результатами

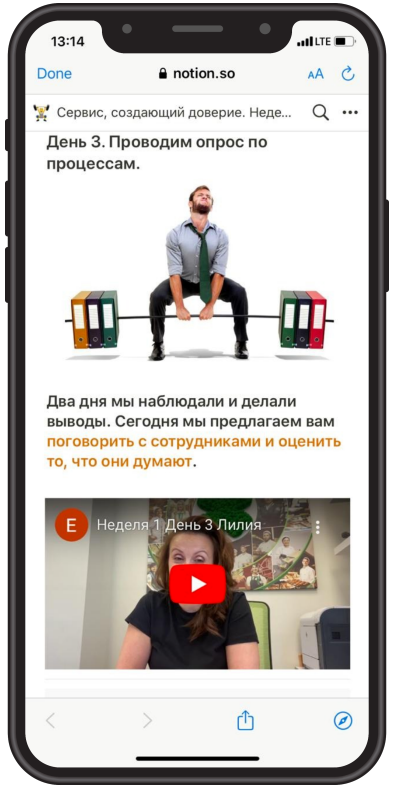
1. Регионы и управление магазинами
2. Опыт сотрудников
3. Пересборка сервисных правил
4. Опыт клиентов

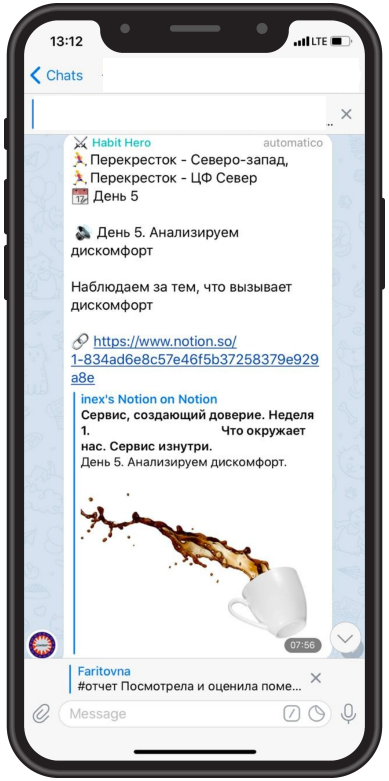
1 НЕДЕЛЯ

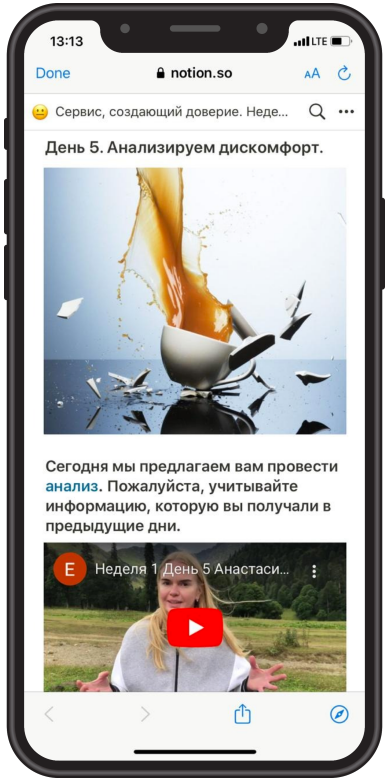
Этап	Название	Цель. Участник марафона будет способен:
Неделя 1. Что окружает сервис. Сервис изнутри.		**Способен видеть потребности людей. Видеть сложности людей в оказании сервиса. Формулировать сложности и потребности**
день 1	День 1. Наблюдаем за пространством.	Способен оценить физический комфорт сотрудников во всех подсобных и торговых помещениях
день 2	День 2. Наблюдаем за коммуникациями.	Способен оценить количество, интенсивность, характер коммуникаций подчиненных
день 3	День 3. Проводим опрос по процессам.	Знает, какие процедуры и процессы есть у сотрудников, что из этого мешает оказывать сервис
день 4	День 4. Оцениваем потребности.	Способен оценить, как выполнение работы влияет на потребности и мотивацию кассира
день 5	День 5. Анализируем дискомфорт.	Способен увидеть, какое взаимодействие вызывает дискомфорт, в чем он заключается
Финальное задание		Итоговый вывод: что больше всего влияет на сервис

Пример заданий

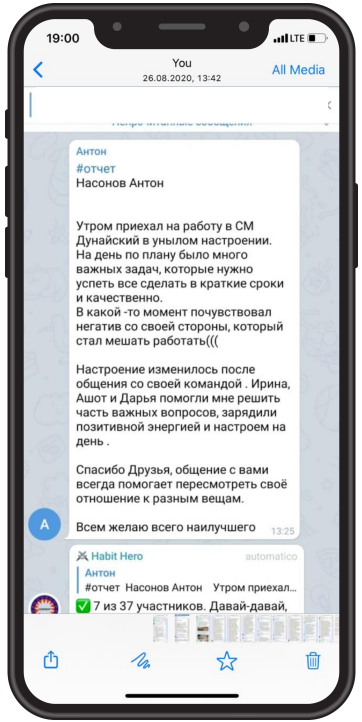


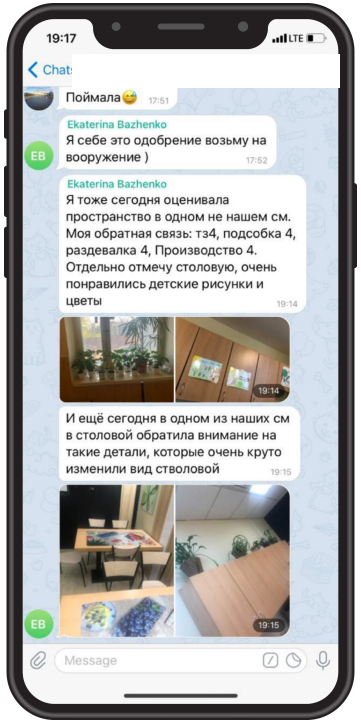


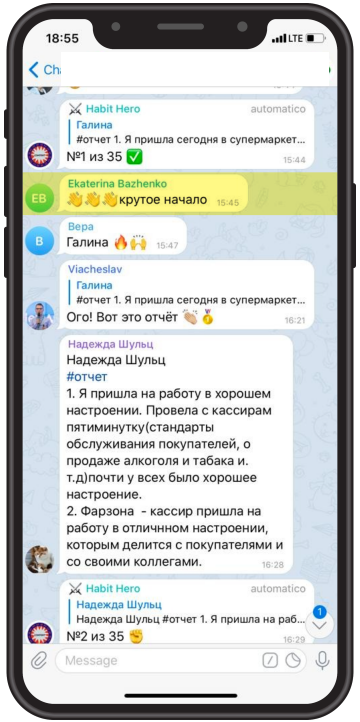


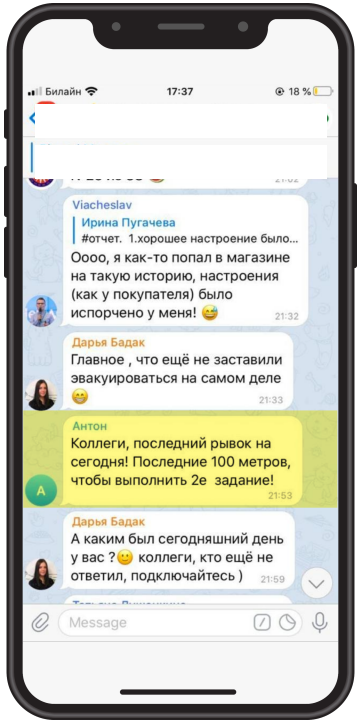


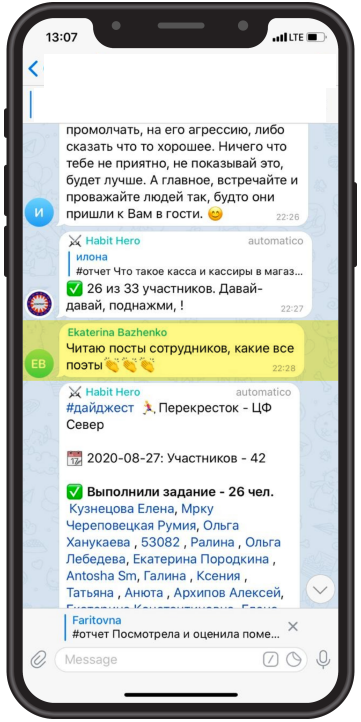
Ролевая модель регионального директора лидер сервиса











inex service design

Эксперимент 2

Дата / время / спикер

ПЕРЕЗАПУСК РИВ ГОШ

МИССИЯ РИВ ГОШ

Давать людям возможность чувствовать себя прекрасно, чтобы они были прекрасны во всём

КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ

Женщины: 25 - 45 лет

- Работающие, активные женщины, которые заслуживают того, чтобы чувствовать себя прекрасно, но у которых не всегда хватает времени на поиски наилучших для себя продуктов индустрии красоты
- Женщины, у которых есть доходы, но которые внимательно относятся к своим деньгам и не хотят ощущать, что они переплачивают

80%
women

49%
25-34
YEARS OLD

49%
INCOME
ABOVE
AVERAGE

ART
Важно впечатление

Тусовщица

КОГДА Я гуляю по ТЦ и захожу в магазины косметики и парфюмерии, провожу там время и совершаю покупки,

ТО Я ХОЧУ развлечься, пообщаться, получить удовольствие, устроить себе праздник, перезагрузиться и отвлечься от проблем

И ТОГДА я чувствую себя наполненной, принадлежу к миру глянца

КОГДА Я крашусь, крашу подруг, создаю свой образ, делаю фото для инстаграмма

ТО Я ХОЧУ сбивать с ног своей красотой, вызывать восхищение, быть лидером мнения в бьюти сфере, давать советы, получать лайки

И ТОГДА я чувствую себя значимой, красивой

Светская львица

Все сделаю сама

Сделайте для меня

КОГДА Я приезжаю в ТЦ за покупками

ТО Я ХОЧУ изучить новинки; пробовать и тестировать интересную незнакомую косметику хорошего качества; получить внимание, пробники и подарки,

И ТОГДА я получаю экспертизу и информацию о косметики; могу купить ее впрок и быть уверенной, что у меня будут мои любимые продукты, даже если ее снимут с производства; я вижу, что я важный клиент.

Self-Made

КОГДА Я проезжаю мимо магазина по дороге; беру и делюсь сама рекомендациями косметики с подругами,

ТО Я ХОЧУ быстро купить свой постоянный базовый набор своих любимых средств; найти новый «тот самый» продукт, который реально работает; строить доверительные отношения со своим окружением,

И ТОГДА я понимаю, что нравлюсь себе; я в себе уверенна и у меня все получится – мне всего достаточно, чтобы реализовывать свое предназначение.

Гурман

CARE
Важно ощущение

Работа как реализация

Мэри Поппинс

КОГДА Я консультирую клиента по вопросам выбора и покупки косметических средств

ТО Я ХОЧУ показать свой профессионализм и экспертизу

И ТОГДА я знаю, что я делаю свою работу лучше всех (само совершенство)

КОГДА Я создаю новые образы и интересные образы для клиентов

ТО Я ХОЧУ поделиться и помочь сделать лучший выбор и найти лучшее средство для конкретного клиента

И ТОГДА я кайфую каждый день от своей работы и вижу свое мастерство

Фонтан

Любит стандарты

Любит гибкость и креатив

КОГДА Я обслуживаю клиента и помогаю ему совершить покупку,

ТО Я ХОЧУ сделать все правильно и быстро

И ТОГДА я хорошо делаю свою работу

КОГДА Я вижу клиента, которому могу продать

ТО Я ХОЧУ сделать все, чтобы продать ему как можно больше

И ТОГДА я делаю свой план и могу получить максимальную премию

Акула

Робот

Работа как необходимость

Модель опыта клиента 1-2-3-4
сейчас

1
Открой
попробуй
испытай

2
Научись
пойми

3
Выбери
свою
формулу

4
Купи
online
off line

Пространство
Коммуникации
Модель работы консультантов

Модель опыта клиента 1-2-3-4
развитие

Пространство
Коммуникации
Модель работы консультантов

1
Открой
попробуй
испытай

2
Научись
пойми

3
Выбери
свою
формулу

4
Купи
online
off line

Может быть разнесено по времени
или в пространстве

Модель опыта сотрудника 1-2-3-4
сейчас

1

Открой

попробуй
испытай
на себе

2

Научись

пойми
и стань мастером

3

Продавай

подбирай
средства
под задачу клиента

4

Развивайся

online
off line

Задачи

Оценка
Модель мотивации

Модель опыта сотрудника 1-2-3-4

Развитие

1

Открой

попробуй
испытай
на себе

2

Научись

пойми
и стань мастером

3

Поделись

своей
формулой
уверенности и
удовольствия

4

Развивайся

online
off line

Задачи

Оценка
Модель мотивации

Важно чтобы сотрудники сами
формировали свой план развития

Интеграция в модель опыта сотрудников

1
Открой
попробуй
испытай

2
Научись
пойми

3
Выбери
свою
формулу

4
Купи
online
off line

1
Открой
попробуй
испытай
на себе

Welcome

отбор новых
сотрудников

2
Научись
пойми
и стань мастером

Test Drive

Адаптация новых сотрудников
Stylist/ Trainer/ Guide/ Guru
Мастерство

3
Поделись
своей
формулой
уверенности и
удовольствия

Every Day

забота и вовлечение

4
Развивайся

Develop yourself
Управляющие
Команда

Модель сервиса – роли в сценарии

- **Худший сервис в вашей жизни:**
  Кем вы себя чувствовали?
  Кем был сотрудник?
  На что это было похоже?

- **Лучший сервис в вашей жизни:**
  Кем вы себя чувствовали?
  Кем был сотрудник?
  На что это было похоже?

Модель сервиса – роли в сценарии

Модель опыта 1-2-3-4
идеи

1
Открой
попробуй
испытай на себе

Получают опыт клиента

Обучение:

1. 1 день в месяц/ квартал каждый сотрудник получает сертификат на «день клиента»
2. Рекомендуется участвовать и проводить конференции в области здоровья и хорошего самочувствия и др. около бьюти тем – возможность для сотрудников повысить и продемонстрировать свои компетенции

2
Научись
пойми
и стань мастером

Осваивают новые ролевые модели

Beauty stylist,

Beauty trainer,

Гид по стилю в жизни

Обучение:

Тренинги Forum – Theatre на выстраивание диалога

Тренинги импровизации

НЛП

3
Поделись
своей формулой
уверенности и удовольствия

Делятся с клиентом
(полевые тренеры – эксперты)

1. Гуру экспертизы в области бьюти отрасли
2. Мастер-классы от звезд бьюти отрасли, а также формат «Соприкосновение со звезой» - известная личность рассказывает о своих предпочтения в области мейкапа, ухода, парфюма
3. Стать бьюти – блоггером: бесплатные курсы по профессиональному ведению Instagram

4
Развивайся
online
off line

Развивают мастерство и отношения

Обучение:

1. Тренинги развития коммуникативных способностей, эмпатии, культуры отношений, командообразования.
2. Участие в тренингах для новичков (ролевая модель и делиться экспертизой)

Каких людей важно привлекать

«Голубым океаном» среди сотрудников являются люди, которые могут составить beauty – team. Им нравится выступать в роли вдохновителя и консультанта Они креативны и непосредственно интересуются beauty – отраслью.

Это люди – представители персоны «Фонтан»

КОГДА Я создаю новые образы и интересные образы для клиентов

ТО Я ХОЧУ поделиться и помочь сделать лучший выбор и найти лучшее средство для конкретного клиента

И ТОГДА я кайфую каждый день от своей работы и вижу свое мастерство

Сотрудников в beauty – team можно привлекать из смежных отраслей (фитнес-клубы, салоны красоты)

INEX PARTNERS

Каких людей важно привлекать

Отбор лучших

✓Творческое задание – видео ролик об образе жизни и отзывы/ рекомендации друзей

✓Собеседование (case интервью по компетенциям, проективное интервью)

✓Тестирование на определение поведенческого типа, мотивации и пр.

✓Групповая игра на работу в команде и стрессоустойчивость

Сотрудников в beauty – team можно привлекать из смежных отраслей (фитнес-клубы, салоны красоты)

INEX PARTNERS

inex service design

Эксперимент 3

Дата / время / спикер

AARRR

привлечение
как клиенты узнают об акции?

активация
какой первый опыт участия в акции?

удержание
почему продолжают участвовать?
выгодно и комфортно

рекомендации
что клиенты говорят об акции?
адвокаты бренда?

доходность
почему будут больше покупать?
привлечение новых клиентов
увеличение продаж и частоты покупок

программа лояльности

Привлечение

Активация

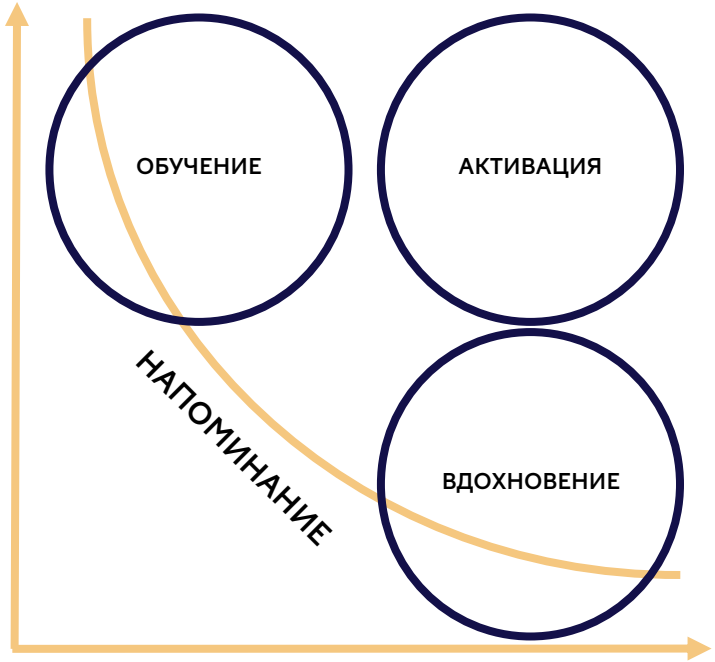
Удержание

Рекомендации

Доходность

Шаг 4. Создавать и адаптировать решения

МОТИВАЦИЯ КЛИЕНТА
желание попробовать решение и переключиться на него



- Как расширить возможности?
- Как можно повысить мотивацию?
- Как напоминать клиентам о себе?

ВОЗМОЖНОСТИ КЛИЕНТА
необходимые навыки и ресурсы, чтобы попробовать решение и переключиться на него

Кейс. АКЦИЯ!

Перекрёсток
royalvkb
Скидка 75%
НОЖ ДЛЯ ХЛЕБА, 20 СМ
499,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 80%
ШЕФ-НОЖ, 20 СМ
499,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 79%
НОЖ УНИВЕРСАЛЬНЫЙ, 13 СМ
269,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 80%
НОЖ САНТОКУ, 18 СМ
499,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 46%
ПОДСТАВКА ДЛЯ НОЖЕЙ
1 499,00
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 81%
НОЖ ДЛЯ ОЧИСТКИ ОВОЩЕЙ, 9 СМ
199,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 66%
РАЗДЕЛОЧНАЯ ДОСКА, БАМБУК
849,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 80%
НОЖ РАЗДЕЛОЧНЫЙ, 20 СМ
399,90
+ 5 НАКЛЕЕК
Скидка 78%
МУСАТ
329,90
+ 5 НАКЛЕЕК

Перекрёсток
royalvkb
Перекрёсток
royalvkb
ДЛЯ УЧАСТИЯ В АКЦИИ СОБИРАЙТЕ НАКЛЕЙКИ ДАННОГО ОБРАЗЦА
1 2 3 4 5
Острое решение
Соберите всю коллекцию ножей RoyalVKB
С 16 ИЮЛЯ ПО 30 СЕНТЯБРЯ 2020 ГОДА
Скидка до 81%

Шаг 1. Разложить механику акции на шаги – CJM

Привлечение	*Активация*	*Удержание*	*Доходность*	*Рекомендации*
привлекает и активирует клиента		удерживает клиента - базовое поощрение	повышает доходность, маржинальность	повышает рекомендации
Буклет Мобильное приложение POSM Купон/ флайер Билборды Сарафанное радио СМС-оповещение E-mail рассылка	Стенд в магазине Кассир Оформление кассы Ценники Выделенные места Доп. выкладка Первый опыт	Наличие наклеек, книжек Напоминание Легкий подсчет результатов Наличие акционных товаров	Партнерские акции Персональные предложения СТМ – промо Комби-выкладка	Подарки в наличии Коллекция дома

Сценарий сервиса Blueprint

Потребности людей

- Функциональные
- Эмоциональные
- Социальные
- Трансформационные
- Реализационные/ жизненные

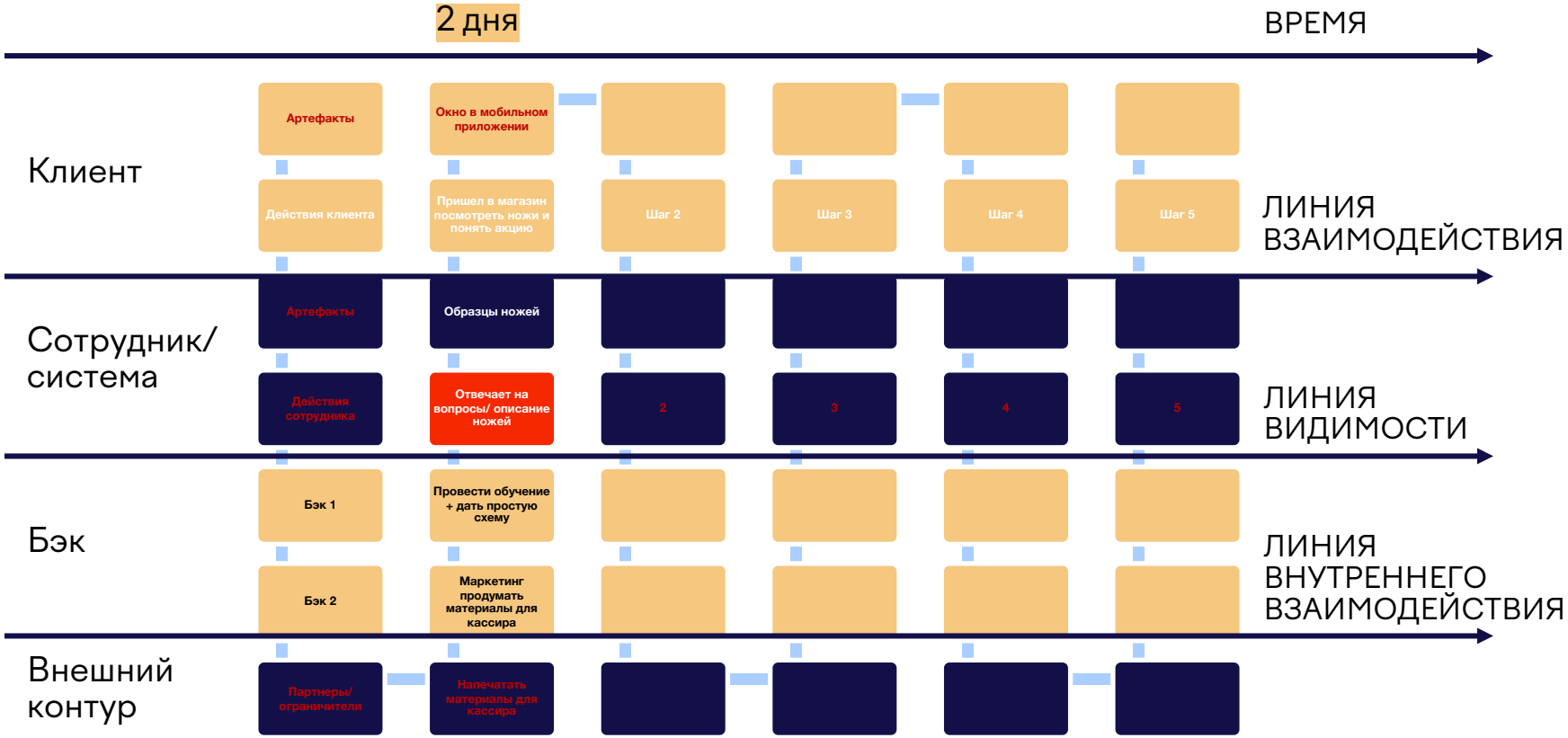
Шаг 3. Задачи участников акции на каждом шаге

	Привлечение	*Активация*	*Удержание*	*Доходность*	*Рекомендации*
	привлекает и активирует клиента		удерживает клиента - базовое поощрение	повышает доходность, маржинальность	повышает рекомендации
КЛИЕНТ					
СОРУДНИК					

Шаг 3. Задачи участников акции на каждом шаге

Привлечение	*Активация*	*Удержание*	*Доходность*	*Рекомендации*
привлекает и активирует клиента		удерживает клиента - базовое поощрение	повышает доходность, маржинальность	повышает рекомендации
Мотивация Какое качество? Нужны ли они мне? **vs возможность** Что нужно для этого сделать?	Хочу чтобы все было легко, просто, с удовольствием! Похвалите меня за выбор!	Напоминайте мне о возможностях и показывайте какой успех я уже создал!	Покажите мне что еще есть интересного и вкусного именно для меня!	Как я могу пригласить друзей? Что я за это получу? Не подведите меня!
Мотивация В чем моя выгода? Какие риски для меня? **vs возможность** Какие усилия нужны с моей стороны?	Хочу , чтобы было просто, легко и понятно. Минимум усилий – чтобы акция шла сама!	Вдохновение от результатов, поддержка и обеспечение! Хвалите меня за вовлечение!	Помогите мне дать клиенту самое интересное!	Когда появляются новые клиенты, я хочу быть уверенным что у нас всего достаточно!

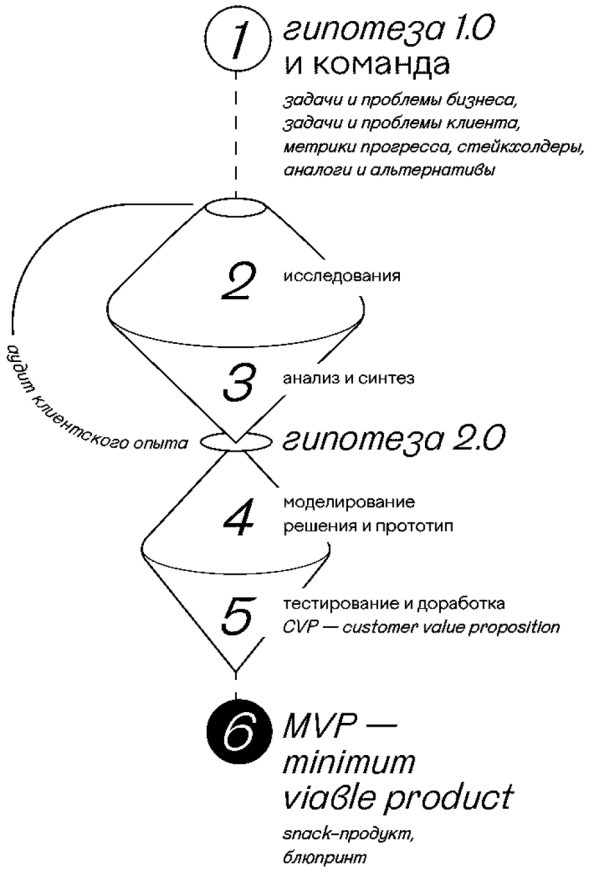
Blueprint


2 дня
ВРЕМЯ
Клиент
Артефакты
Окно в мобильном приложении
Действия клиента
Пришел в магазин посмотреть ножи и понять акцию
Шаг 2
Шаг 3
Шаг 4
Шаг 5
ЛИНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Сотрудник/ система
Артефакты
Образцы ножей
Действия сотрудника
Отвечает на вопросы/ описание ножей
2
3
4
5
ЛИНИЯ ВИДИМОСТИ
Бэк
Бэк 1
Провести обучение + дать простую схему
Бэк 2
Маркетинг продумать материалы для кассира
ЛИНИЯ ВНУТРЕННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Внешний контур
Партнеры/ ограничители
Напечатать материалы для кассира

Что с этим делать?

Вдохновить команду на изменения

1. Сборка команды и первые гипотезы
2. Сбор информации – исследования
3. Уточнение потребностей – Customer Journey Мар, Персона
4. Генерация идей и создание прототипа решений
5. Тестирование прототипа
6. Запуск/ пилот



Параметры эффективности

инструмент №3

клиент

LTV | retention rate | отток | доля новых | CSI

оборот

Средний чек | частота покупок| оборот

ROI

маржинальность

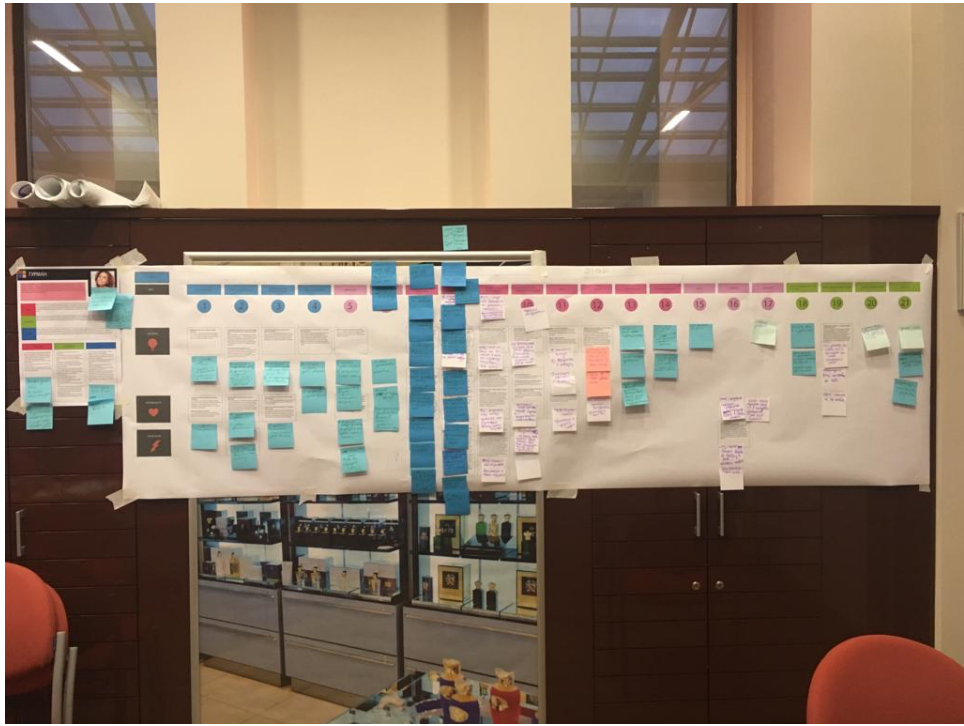
доля СТМ| маржа общая| маржа по сегменту

репутация

NPS| рекомендации

Система развития клиентского опыта

- 1 раз в 2 месяца на основании исследований/ отзывов и проблем клиентов формируется Service Challenge
- В компании есть гид по созданию лучших сервисных решений
- Управляющие обучены проводить исследования, анализ и синтез, создание и тестирование прототипов
- По итогам Service Challenge отбираются лучшие прототипы для доработки в Лаборатории
- Рейтинг креативности и включенности



Анализ и сортировка информации

ЛОКАЛЬНО	СИСТЕМНО
NOW **Что можно сделать прямо в магазине?** - Пространство - Коммуникации - Модель общения	HOW **Запрос на системное решение в центральном офисе** - Клиентский опыт и маркетинг - HR - Операции
WOW **Эксперимент в регионе/ дивизионе** - Алгоритмы работы - Коммуникации	СМЫСЛЫ УБЕЖДЕНИЯ ФИЛОСОФИЯ - Развитие навыков - Пересмотр процессов и привычек

Карта впечатлений сотрудника

пример зон

еженедельные встречи

Касса	Подсобка	Торговый зал	Производство	Другое
Задача 1	Задача 2	Задача 3	Задача 4	Задача 5
ПРОБЛЕМЫ ВОПРОСЫ БАРЬЕРЫ				
Какой опыт мы хотим чтобы получал сотрудник				
Что важно изменить: пространство коммуникации модель общения				

Зачем нужен сервис-дизайн?

ЦЕЛИ

Customer Relations

Рука на пульсе

Улучшения

Вовлеченность

Развитие
CUSTOMER EXPERIENCE

ИСПАНСКИЙ ПЕРИОД

Эпоха, когда сервис и клиентский опыт **использовался только для красоты**

Кто отказывается сажать картошку, тому рубить носы и уши.

Фридрих Вильгельм *I* Прусский

ГЕРМАНСКИЙ ПЕРИОД

Эпоха, когда включились **жесткие штрафы** и внесение сервиса в **КР**

Антуан-Огюст
Пармантье

ФРАНЦУЗСКИЙ ПЕРИОД

Эпоха, когда от обычных исследований **перешли к полноценному сервис-дизайну**

БРИТАНСКИЙ ПЕРИОД

Эпоха, когда без сервис-дизайна **не проходят никакие изменения** в компании

Почему лидеры рынка используют эксперименты для включения всех сотрудников в заботу о клиенте?

- Как создавать сервис без скриптов?
- Как сделать впечатления клиента основным драйвером развития бизнеса?