

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Саратовский национальный исследовательский
государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление клиентским опытом на предприятиях торговли
(на примере сети строительных гипермаркетов ООО «ЛЕ Монлид
(Лемана ПРО)», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 - «Сервис»
Института истории и международных отношений
Беловой Елизаветы Эдуардовны

Научный руководитель
доцент, к.э.н., доцент

Е. С. Милинчук

Зав. кафедрой
к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

Введение

В условиях высокой конкуренции и цифровизации ритейла управление клиентским опытом становится ключевым фактором устойчивости бизнеса. Переход к клиентоцентричной модели продиктован изменениями в поведении потребителей: до 70% покупательского опыта формируется на основе субъективного восприятия качества сервиса и взаимодействия с брендом. Для крупных торговых сетей, проходящих этап ребрендинга и структурной трансформации (в частности, ООО «ЛЕ МОНЛИД», развивающего сеть «ЛЕМАНА ПРО»), систематизация и улучшение параметров клиентского опыта на региональном уровне приобретает особую прикладную значимость. Необходимость поиска баланса между ценовой политикой, стандартами обслуживания и развитием омниканальных продаж обуславливает актуальность темы исследования.

Стратегическое управление клиентским опытом способствует оптимизации внутренних процессов компании. Разработка и внедрение программ обучения сотрудников, использование систем обратной связи и внедрение современных CRM-систем позволяют улучшить качество обслуживания, повысить эффективность работы персонала и снизить операционные издержки.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга взаимоотношений и теории клиентского опыта: Н. П. Ребровой, Е. А. Луневой, И. В. Баранова, А. И. Ильясова, Н. К. Савельева, К. Мейера, А. Швагера, Д. Эдельмана, М. Сингера, Б. Джозефа Пайна II, Х. Джеймса и др.

Объектом исследования является сеть строительных магазинов «ЛЕМАНА ПРО», принадлежащих компании ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Предмет исследования – инструменты управления клиентским опытом в розничной торговле.

Целью бакалаврской работы является исследование теоретических и практических аспектов управления клиентским опытом на предприятиях

розничной торговли, а также разработка рекомендаций по оптимизации процесса управления клиентским опытом в ООО «Ле Монлид (Лемана ПРО)» (г. Саратов) для повышения удовлетворенности покупателей.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить понятия и компоненты клиентского опыта;
2. Изучить модель управления клиентским опытом на предприятиях розничной торговли;
3. Выявить инструменты измерения и анализа клиентского опыта;
4. Провести исследование деятельности ООО «Ле Монлид (Лемана ПРО)» (г. Саратов), дать общую характеристику компании;
5. Проанализировать текущую стратегию управления клиентским опытом на предприятии ООО «ЛЕ МОНЛИД» в г. Саратове;
6. Разработать и обосновать рекомендации по улучшению управления клиентским опытом на предприятии ООО «ЛЕ МОНЛИД» в г. Саратове.

Методологическую основу работы составили общенаучные методы (системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ, наблюдение, обобщение) и специализированные маркетинговые инструменты: анкетирование потребителей, картирование (метод Customer Journey Map), расчет индекса лояльности (NPS), методы экономико-статистического анализа и финансового моделирования.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе работы рассматриваются понятие и основные компоненты клиентского опыта, различные модели управления им, а также инструменты измерения и анализа клиентского опыта. Во второй главе проводится исследование деятельности сети строительных гипермаркетов ООО «ЛЕ МОНЛИД». Дается общая характеристика деятельности предприятия, анализируются текущие стратегии и инструменты управления клиентским опытом. В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию управления клиентским опытом в ООО «ЛЕ МОНЛИД».

Основное содержание бакалаврской работы

В условиях активно развивающейся рыночной экономики и повышенной конкуренции важным фактором успешности бизнеса является клиентский опыт. На основе критического анализа подходов отечественных и зарубежных авторов (Н. В. Ивановой, К. Мейера, А. Швагера, Б. Дж. Пайна II) установлено, что в современных высококонкурентных условиях ритейла клиентский опыт перестал трактоваться исключительно как реакция на качество обслуживания в торговом зале. В рамках исследования он определен как интегральная совокупность эмоциональных, когнитивных, психологических и физических впечатлений потребителя, формирующихся на всех этапах его взаимодействия с брендом во всех точках контакта.

В бакалаврской работе систематизирована пятикомпонентная структура клиентского опыта, включающая в себя:

1. доступность покупки (навигация, транзакционная прозрачность, омниканальные опции доставки);
2. удобство клиентского сервиса (скорость обслуживания, компетентность и персонализация);
3. пользовательский опыт (UX) (функциональность цифровых интерфейсов, отзывчивость платформ);
4. управление бизнес-процессами (автоматизация операционной рутины, сквозной контроль качества);
5. омниканальность (обеспечение бесшовного и последовательного переключения клиента между онлайн- и офлайн-каналами коммуникации).

Современные исследования клиентского сервиса подчеркивают важность клиентского опыта как стратегического ресурса в развитии современного бизнеса. Внимание к каждой детали взаимодействия с клиентом и стремление к его улучшению в течение всей истории взаимоотношений с клиентом являются важнейшими аспектами для долгосрочного успеха компании.

Нами были проанализированы концептуальные модели менеджмента клиентского опыта: модель стратегических модулей переживаний Б. Шмитта (ориентированная на сенсорное и аффективное вовлечение); превентивная модель М. Соломона (построенная на проактивном предвосхищении скрытых болей в точках «сервисных встреч»), а также модель «плавного путешествия» М. Диксона и Н. Томана. Было доказано, что для крупных торговых сетей формата DIY (Do-It-Yourself) наиболее эффективным является интегрированный подход. Он должен сочетать минимизацию операционных усилий покупателя при транзакциях (согласно модели плавного путешествия) со стимулированием эмоциональной привязанности за счет экспертного проектного консалтинга.

В качестве методологического инструментария для оценки эффективности управления клиентским опытом выделен комплекс метрик, который включает: индекс чистой лояльности (Net Promoter Score, NPS), индекс удовлетворенности (Customer Satisfaction Score, CSAT) и индекс потребительских усилий (Customer Effort Score, CES). При этом изолированное применение данных метрик приводит к искажению аналитических данных, в то время как их совместный мониторинг позволяет получить объективную картину потребительского поведения.

Вторая глава работы посвящена исследованию финансово-экономической деятельности и системы управления клиентским опытом гипермаркета строительных и отделочных материалов «Лемана Про» (ООО «ЛЕ МОНЛИД», г. Саратов).

На основе анализа организационно-экономических показателей было установлено, что предприятие сохраняет устойчивые позиции лидера на региональном рынке DIY-ритейла Саратовской области за счет эффекта масштаба и развитой омниканальной экосистемы. Вместе с тем, в текущий период (2024–2026 гг.) компания проходит сложный этап полномасштабного структурного ребрендинга, сопровождающийся трансформацией внутренних регламентов. Ситуация осложняется внешними макроэкономическими

вызовами: стагнацией спроса в секторе жилой недвижимости из-за высокой стоимости кредитных ресурсов, экспансией универсальных маркетплейсов в сегменте мелкогабаритных товаров для дома и локальными логистическими барьерами (удаленность гипермаркета от динамично развивающихся Ленинского и Заводского районов г. Саратова).

В ходе исследования была изучена технологическая и методическая база управления клиентским опытом, развернутая на предприятии. Установлено, что ИТ-инфраструктура ООО «ЛЕ МОНЛИД» обладает высоким уровнем цифровизации. Сбор обратной связи автоматизирован на платформе Voice of the Customer (VoC), интегрированной с CRM-системой компании. Основными каналами выступают push-уведомления в мобильном приложении и триггерные e-mail рассылки, направляемые клиенту непосредственно после совершения покупки. Это обеспечивает высокую релевантность собираемых индексов NPS и CSAT за счет минимизации временного лага.

Ключевым практическим методом исследования клиентского опыта на предприятии является ежеквартальный сквозной аудит «Пути клиента», осуществляемый силами линейного и руководящего персонала по трем специфицированным направлениям:

1. Омниканальный путь B2C (модель ROPO: Research Online, Purchase Offline). Сотрудники имитируют действия розничного покупателя: тестируют видимость сайта в поисковых системах Саратова, сравнивают онлайн-ассортимент, оформляют заказ, а затем оценивают физическую доступность магазина, удобство парковки, качество навигации, чистоту торгового зала и компетентность консультантов.

2. Проектный путь клиента. Проверяется цепочка создания сложной ценности в специализированных отделах («Кухни», «Ванные комнаты») — от записи на проектирование до итогового согласования спецификации, оформления доставки и сопутствующих сервисных услуг (монтаж, замер).

3. Путь клиента «ПРО» (B2B-сегмент). Данное направление базируется на проведении глубинных интервью с профессиональными строителями и

оптовыми покупателями непосредственно на строительных объектах или в выделенной зоне «ПРО» гипермаркета с целью фиксации «живого голоса клиента» (Voice of Customer).

Параллельно в ООО «ЛЕ МОНЛИД» применяется ценовая стратегия «Низкие цены каждый день», призванная минимизировать ценовые усилия покупателей, и корпоративная система развития кадрового потенциала. Качество взаимодействия персонала с клиентами регулируется посредством Индивидуальных планов развития. Ежегодно в ходе оценочных сессий руководители совместно с сотрудниками анализируют уровень развития поведенческих компетенций на основе отзывов покупателей, формируя фокусные задачи на будущий период.

Несмотря на наличие сформированной и технологичной архитектуры управления клиентским опытом, в ходе детального анализа были выявлены существенные деструктивные элементы и проблемные зоны:

1. Деградация инструмента регулярного анализа CJM. С начала 2024 г., в связи с процессами ребрендинга, сквозной аудит путей клиента был де-факто переведен из статуса обязательного ежемесячного бизнес-процесса в разряд факультативного ознакомительного мероприятия, применяемого преимущественно при адаптации новых сотрудников. Свертывание регулярного мониторинга привело к потере актуальности карт клиентских маршрутов и снижению скорости оперативного реагирования на возникающие «точки трения»;

2. Разрыв в системе мотивации по метрике NPS. Показатель NPS был исключен из формулы прямого материального стимулирования (премирования) сотрудников торгового зала. Это привело к резкому снижению вовлеченности персонала в качественный сплит-сбор оценок и безразличию к негативным отзывам;

3. Информационный дефицит в реализации ценовой стратегии. Стратегия «Низкие цены каждый день» в саратовском филиале начала давать сбои из-за отсутствия локального подразделения ценового мониторинга.

Линейные сотрудники перегружены операционной работой и не имеют возможности оперативно отслеживать динамические колебания цен у региональных конкурентов и на маркетплейсах. В результате на ряд чувствительных для покупателя товаров (KVI-позиции) цены оказывались выше рыночных, что разрушало ценовое доверие к бренду;

4. Низкая эффективность программы лояльности. Программа «Ключ-карта для дома» (запущенная в августе 2024 г.) демонстрирует слабые показатели вовлечения. Из-за отсутствия четких скриптов, формализованных KPI и должного уровня мотивации кассиры и консультанты торгового зала игнорируют обязанность по предложению и оформлению карт, вследствие чего значительная доля лояльных покупателей остается вне периметра CRM-системы;

5. Формализм в управлении кадровым потенциалом. Процесс ведения Индивидуальных планов развития и проведения борд-сессий во многих отделах приобрел декларативный характер. Из-за отсутствия жестких регламентов и дефицита управленческих навыков (Soft Skills) у менеджеров среднего звена, индивидуальное развитие сотрудников оторвано от операционных задач управления клиентским опытом в торговой сети.

Выявленные недостатки сформировали аналитическую основу для разработки проектно-рекомендательной части исследования. В третьей главе бакалаврской работы сформирована и экономически обоснована комплексная стратегия оптимизации системы управления клиентским опытом в ООО «ЛЕМОНЛИД» (г. Саратов), структурированная по двум базовым блокам:

Блок 1. Оптимизация операционных инструментов управления клиентским опытом:

1. Реинжиниринг процесса анализа Customer Journey Map (CJM). Предложено возобновить обязательную ежемесячную практику прохождения клиентских путей (B2C, Проектный, «ПРО») для 100% сотрудников управления и не менее 30% линейного персонала торговых отделов. Для устранения рутинных барьеров рекомендовано внедрить автоматизированные

интерактивные дашборды, интегрированные с CRM, куда данные с точек касания будут заноситься в режиме реального времени. Участие в аудите CJM вносится в число обязательных операционных KPI руководителей секторов;

2. Восстановление замкнутого цикла мотивации на основе NPS. Разработана скорректированная модель премирования, возвращающая локальный индекс NPS (отдела/магазина) в структуру переменной части заработной платы сотрудников (с удельным весом в 15% от общего размера ежемесячной премии). Одновременно расширяются каналы сбора фидбека: в практику внедряются чат-боты в популярных мессенджерах и геймифицированные опросники в терминалах самообслуживания. Для стимулирования покупателей предлагается начислять приветственные 100 бонусов на программу лояльности за прохождение развернутого опроса.

3. Создание локального отдела ценового мониторинга. Для защиты принципа НЦКД обосновано выделение штатной аналитической группы (2 единицы), сфокусированной исключительно на парсинге и физическом аудите цен ключевых DIY-конкурентов в Саратове. Это позволит осуществлять оперативную переоценку KVI-товаров в течение 4–6 часов с момента фиксации изменений на рынке, исключая ситуации превышения цен;

4. Перезапуск программы лояльности «Ключ-карта для дома». Рекомендовано закрепить в KPI кассовой линии норматив по доле чеков с применением карт лояльности на уровне не менее 75%. Разработаны жесткие диалоговые скрипты для кассиров, а также запущена внутренняя соревновательная программа («Лучший сектор по развитию лояльности») с ежеквартальным премированием победителей.

Блок 2. Развитие кадрового потенциала как основы управления клиентским опытом.

Для повышения качества экспертного консультирования предложена регламентация взаимодействия руководителей с подчиненными в части развития «мягких навыков» (Soft Skills: эмпатия, бесконфликтное решение претензий, проактивное выявление потребностей). Вводится стандарт «1-на-

1», обязывающий руководителей ежемесячно проводить мини-сессии обратной связи по текущему статусу ИПР сотрудника. Разработана унифицированная цифровая форма ИПР в корпоративной сети, позволяющая автоматически увязывать темпы прохождения обучающих курсов с динамикой индивидуальных СХ-оценок сотрудника от покупателей.

Для обоснования практической реализуемости предложенного комплекса мероприятий произведен детальный расчет затрат и прогнозных результатов. Качественные (социальные) и структурные эффекты от реализации разработанной стратегии выражаются в следующих параметрах:

1. Рост потребительской лояльности: прогнозируется системный прирост регионального индекса NPS на 7–10 процентных пунктов в течение первых 12 месяцев за счет ликвидации ключевых точек трения на омниканальном маршруте;

2. Стабилизация кадрового ядра: формализация индивидуального планирования развития (ИПР) и внедрение прозрачной связи NPS с премированием позволят снизить уровень текучести линейного персонала торгового зала на 4%. Это минимизирует затраты компании на регулярный подбор и первичное обучение сотрудников, а также сохранит высокий уровень экспертной компетентности внутри гипермаркета;

3. Усиление клиентоориентированной культуры: регулярный аудит путей потребителей формирует у сотрудников устойчивое понимание ценности каждого контакта, развивает корпоративную эмпатию и инициативность при разрешении конфликтных ситуаций непосредственно в торговом зале.

Таким образом, предложенная СХ-стратегия носит комплексный характер, имеет под собой прочную методологическую и экономическую основу, полностью устраняет зафиксированные системные сбои и напрямую способствует укреплению рыночных позиций ООО «ЛЕ МОНЛИД» в Саратове.

Заключение

Изучение теоретических основ показало, что управление клиентским опытом представляет собой процесс проектирования и реагирования на взаимодействия с клиентами с целью соответствия их ожиданиям или их превосходства. Данный процесс не ограничивается только сервисным обслуживанием в торговом зале, а включает в себя совокупность эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакций потребителя на всех этапах его пути. Исследование существующих моделей управления показало, что для ритейла в сегменте DIY наиболее эффективным является интегративный подход, сочетающий минимизацию усилий клиента при совершении покупки с глубоким эмоциональным вовлечением через экспертное консультирование и постпродажное сопровождение.

Аналитический этап исследования, проведенный на материалах саратовского филиала ООО «ЛЕ МОНЛИД» (бренд «ЛЕМАНА ПРО»), подтвердил наличие в компании развитой технологической базы. В организации функционирует единая ИТ-экосистема, обеспечивающая автоматизацию сбора обратной связи через мобильное приложение, электронную почту и терминалы в точках продаж. Однако в ходе детального анализа текущих бизнес-процессов были выявлены критические области, требующие корректировки. В частности, установлено, что процесс исследования «пути клиента» (Customer Journey Map) утратил регулярность и системность, что привело к снижению скорости идентификации новых «точек трения» в условиях изменения логистических цепочек и ассортиментной матрицы. Анализ конкурентной среды в Саратове показал усиление позиций таких игроков, как «Hoff» и «Дом Лента», что актуализировало проблему недостаточной гибкости текущей программы лояльности «Ключ-карта для дома» и системы мониторинга цен. Кроме того, была выявлена фрагментарность в реализации индивидуальных планов развития (ИПР) персонала, что негативно сказывается на качестве клиентского опыта в отделах с высокой технической сложностью товара.

На основе выявленных недостатков в третьей главе работы была разработана стратегия совершенствования управления клиентским опытом в ООО «ЛЕ МОНЛИД». Предложенный комплекс мероприятий включает в себя четыре приоритетных направления. Во-первых, предложено возобновление систематического анализа CJM с внедрением автоматизированных инструментов мониторинга, что позволит сократить время реакции на негативный опыт потребителей. Во-вторых, разработана схема реинтеграции уточненного показателя NPS в систему материального стимулирования персонала, что создает прямую зависимость между качеством сервиса и уровнем премирования. В-третьих, обоснована необходимость создания профильного аналитического подразделения для оперативного мониторинга ценовой политики конкурентов, что обеспечит сохранение лидерских позиций в рамках стратегии «Низкие цены каждый день». В-четвертых, предложены меры по модернизации программы лояльности и формализации процессов взаимодействия руководителей с персоналом в части обучения и оценки компетенций.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности непосредственного применения разработанных алгоритмов в операционной деятельности саратовского филиала компании. Предложенный инструментарий по автоматизации сбора данных и вовлечению персонала в управление качеством сервиса может быть масштабирован на другие подразделения сети. Реализация выводов работы позволит организации не только стабилизировать текущие показатели лояльности в условиях высокой рыночной турбулентности, но и сформировать устойчивую долгосрочную привязанность потребителей к бренду. Таким образом, результаты бакалаврской работы представляют собой практически применимую методику повышения конкурентоспособности торгового предприятия через системное управление клиентским опытом.