

Клиентский опыт, который окупается: как ритейлу расти без потери эффективности

Аналитический обзор

Чистова Ирина
Виговская Екатерина
Аксёнова Марина
Кабешова Елизавета
Сидакова Анастасия

Москва, Апрель 2026



В условиях стагнации спроса и доминирования маркетинговых конкурентов конкуренция ценой и ассортиментом исчерпала себя. Главным дифференциатором становится качество клиентского опыта (CX) в физических магазинах. Изолированные сервисные инициативы больше не работают: лидеры рынка, чьи финансовые показатели растут в 3 раза быстрее, встраивают CX в ядро операционной модели. Управление опытом становится прагматичным инструментом C-level: CEO защищает рыночную долю, COO оптимизирует OPEX вокруг пути клиента, CMO доказывает прямую связь сервиса с выручкой, а директор по развитию обосновывает инвестиции, оценивая влияние CX на юнит-экономику.

Динамическое понимание клиента

Фокус внимания смещается со статичной сегментации на создание «живого» профиля покупателя. Для точного прогнозирования действий клиента целесообразно использовать предиктивную аналитику и объединять внутренние данные с внешними, формируя комплексную картину его поведения.

Проектирование «ритейла впечатлений»

Вместо встраивания универсального пути компаниям стоит трансформировать офлайн-магазины в пространства для комплексного решения задач покупателя. Адаптация взаимодействия в реальном времени позволяет генерировать уникальный эмоциональный опыт, который невозможно скопировать в онлайн.

Экономическая целесообразность операций

Операционную модель рекомендуется выстраивать так, чтобы достигать баланса между бесперебойным базовым сервисом и созданием дополнительной ценности. Важно, чтобы любые внутренние процессы управлялись через метрики, неразрывно связывающие их с реальным клиентским путем.

Масштабирование через технологии

Для поддержки CX-инициатив бизнесу необходимо переходить от базовой автоматизации к ИТ-инфраструктуре на базе ИИ. Технологиям отводится роль не только обеспечения стабильности операций, но и роль ассистентов, позволяющие сотрудникам мгновенно адаптировать сервис под конкретного клиента.

Сервисная культура вместо жестких регламентов

Сотрудник физического магазина становится главным дифференциатором бренда. Для раскрытия этого потенциала рекомендуется перенастроить HR-цикл от найма до оценки, чтобы персонал оттачивал компетенции сервисной модели мышления, переходя от сухого следования скриптам к созданию реальной ценности для Клиента и предвосхищения его потребностей.

Сквозная система метрик

Оптимальным подходом является переход от общих показателей удовлетворенности к построению системы метрик, которая связывает бизнес-результаты с поведенческими показателями и далее с конкретными драйверами CX на каждом этапе клиентского пути. Оцифровка влияния каждого фактора (от длины очереди до наличия товара на полке) на поведение клиента и конверсию превращает CX в точный инструмент управления прибылью.

Содержание

Глава 1: Обзор текущей ситуации	4
Вызовы российского ритейла	5
Глава 2: Стратегическая перспектива	8
Управление клиентским опытом в ритейле в 2026 году	9
Понимание клиента	10
Проектирование целевого опыта	12
Процессы и операции	14
Технологии	16
Люди и культура сервиса	18
Метрики и аналитика	20



Вызовы российского ритейла



Вызовы российского ритейла

Борьба за клиента в 2026 году в условиях сдержанного роста и развития платформенной экономики

К 2026 году российский ритейл вошёл в фазу замедления роста: после положительной динамики на уровне +10% в 2023–2024 гг. темпы снизились до 2,6%¹, что приводит к смещению конкуренции в плоскость перераспределения долей между игроками.

Одновременно рынок электронной коммерции продолжает расти опережающими темпами: по данным АКИТ, объём онлайн-торговли в России в 2025 году достиг 11,5 трлн рублей (+28% год к году), а её доля в рознице выросла до 18,8%².

В этих условиях такие традиционные инструменты конкуренции, как ценовые промо, расширение сети и классические программы лояльности перестают давать устойчивый эффект. Ритейл сталкивается с необходимостью переосмыслить модель взаимодействия с клиентом и вывести управление клиентским опытом на системный уровень.



Традиционный ритейл теряет контакт с клиентом

Маркетплейсы и цифровые платформы становятся ключевой точкой входа для клиентского пути. Используя данные и алгоритмы персонализации, платформы формируют более удобный и предсказуемый опыт, замыкая на себе клиентский трафик. Массовое внедрение ИИ усиливает это преимущество, позволяя платформам управлять выбором клиента в реальном времени – от персонализированных рекомендаций до динамического ценообразования.

Традиционный ритейл находится в более сложных условиях, не обладая сопоставимой с маркетплейсами полнотой понимания клиентов и возможностью влиять на их выбор, частоту совершения покупок и лояльность с помощью технологичных решений.

Источники:
1 – [Оборот розничной торговли в РФ в 2025 году вырос на 2,6%](#), Финмаркет на основе данных Росстата
2 – АКИТ: [Рынок интернет-торговли в России, аналитический отчет и Розничная торговля и общественное питание](#), Росстат



Операционная модель большинства традиционных ритейлеров не соответствует омниканальному поведению клиентов

Стремительное развитие онлайн-канала формирует у покупателей ожидание единого, непрерывного взаимодействия с ритейлером. При этом операционные модели большинства традиционных ритейлеров остаются фрагментированными: каналы преимущественно развиваются независимо друг от друга, данные и процессы в полной мере не синхронизированы.

В результате клиенты сталкиваются с типичными проблемами: различиями в ценах, ассортименте и доступности товаров, отсутствием возможности бесшовно продолжить покупку при переходе между каналами, что, в свою очередь, снижает удовлетворённость.

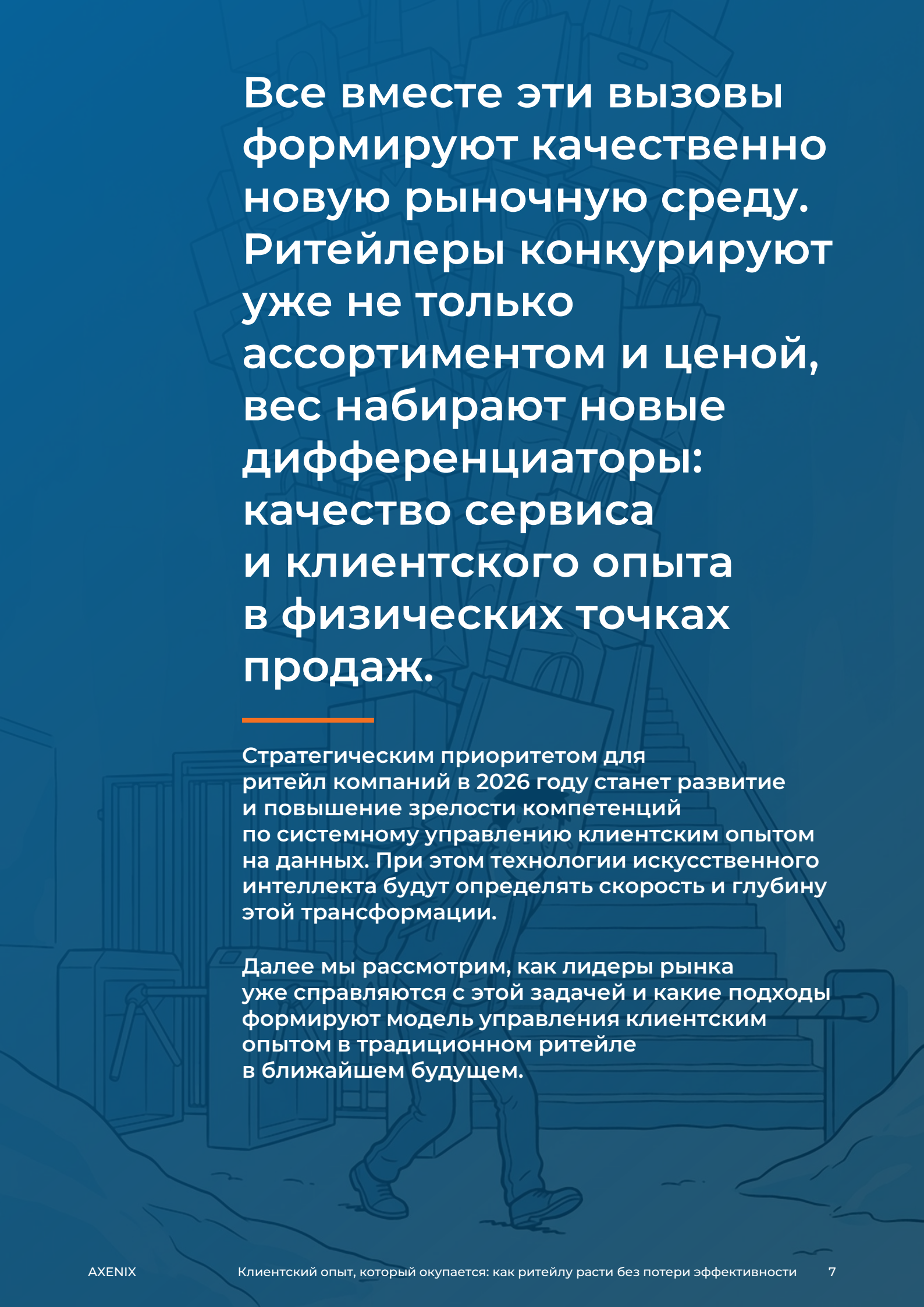
Если лидеры рынка уже используют ИИ для синхронизации каналов и адаптации взаимодействия с клиентами в реальном времени, то остальные игроки, которые пока только присматриваются к технологиям, находятся в еще более сложном положении: разрывы в клиентском опыте на фоне крупных сетей становятся все более явными.

Рост требований к сервису на фоне широкого проникновения технологий

Развитие маркетплейсов и сервисных экосистем задаёт новый уровень ожиданий к удобству, скорости и качеству обслуживания. При этом ситуация в экономике вынуждает потребителей становиться более рациональными, растет их чувствительность к цене³.

В стремлении эффективно конкурировать с цифровыми платформами крупные ритейлеры активно автоматизируют процессы и внедряют технологии искусственного интеллекта. С одной стороны, технологии становятся важным инструментом повышения производительности и масштабирования сервиса, с другой – за несколько лет активной цифровизации у покупателей сформировался устойчивый запрос на живой контакт. В офлайн ритейле ключевым приоритетом становится определение целевых уровней сервиса для клиентов с фокусом на эмоциональный и предиктивный опыт, усиливающий позиционирование и дифференциацию против прямых и косвенных конкурентов.

Источники:
3 – Материалы ежегодной конференции Нильсен, «Как изменился российский покупатель в 2025 году»

The background of the slide features a stylized, light blue line-art illustration on a dark blue background. It depicts a person from the waist down, wearing trousers and shoes, climbing a set of stairs. The person is carrying several shopping bags, some of which are overflowing with items. The overall theme is retail and customer experience.

Все вместе эти вызовы формируют качественно новую рыночную среду. Ритейлеры конкурируют уже не только ассортиментом и ценой, вес набирают новые дифференциаторы: качество сервиса и клиентского опыта в физических точках продаж.

Стратегическим приоритетом для ритейл компаний в 2026 году станет развитие и повышение зрелости компетенций по системному управлению клиентским опытом на данных. При этом технологии искусственного интеллекта будут определять скорость и глубину этой трансформации.

Далее мы рассмотрим, как лидеры рынка уже справляются с этой задачей и какие подходы формируют модель управления клиентским опытом в традиционном ритейле в ближайшем будущем.

Управление клиентским опытом в ритейле в 2026 году



Управление клиентским опытом (CX) в ритейле

Ключевой сдвиг в ритейле связан с переосмыслением роли клиентского опыта: обособленные сервисные инициативы больше не дают устойчивого эффекта и не позволяют достигать целей по CLTV, выручке и маржинальности. По данным глобального исследования мнений специалистов по клиентскому опыту Ipsos, компании с высокой степенью зрелости CX⁴ в три раза чаще демонстрируют рост финансовых показателей, чем компании с CX на базовом уровне зрелости⁵.



По мере роста CX-зрелости клиентский опыт становится полноценной частью операционной модели бизнеса, напрямую влияющей на финансовые результаты бизнеса. CX всё глубже встраивается в компанию: ответственность за клиентский опыт распределяется между всеми функциями, а роль CX-департамента в первую очередь заключается в том, чтобы формировать, направлять и координировать инициативы по клиентскому опыту внутри бизнеса.

Основная сложность на пути этой трансформации заключается в том, чтобы перевести клиентские инсайты в реальные управленческие решения, повышающие ROI. Компании, в которых CX уже стал управляемой на данных системой создания ценности и принятия бизнес-решений, используют продвинутые аналитические модели для комплексной оценки влияния CX на удержание клиентов, частоту покупок и средний чек. Такой подход не только позволяет им выигрывать конкурентную борьбу, но и обеспечивает долгосрочный устойчивый рост при сохранении финансовой эффективности.

Источники:

4 – CX (Customer Experience) – Клиентский опыт. Совокупность впечатлений, получаемых клиентом при взаимодействии с брендом. Этот опыт формируется под воздействием множества факторов, влияющих на клиента с момента его первого контакта с брендом, в процессе покупки и всего периода пользования продуктом или услугой, вплоть до обслуживания после продажи

5 – IPSOS Global Voices of Experience 2026

Понимание клиента⁶

От сегментирования к объемной динамической картине поведения

Международный тренд

Сегодня компании отказываются от статичных моделей сегментации в пользу непрерывного анализа клиентского поведения. В центре внимания – не просто «кто клиент», а анализ того, что он делает, в каком контексте и что с наибольшей вероятностью сделает дальше. При помощи инструментов предиктивной аналитики внутренних и внешних данных, собранных во всех каналах взаимодействия, формируется «живой» профиль клиента и прогнозируется вероятность совершения им повторных покупок в заданных комбинациях и сценариях.



На примере стратегии Under Armour, компании, которая проектирует и продает технологичную спортивную одежду, обувь и аксессуары, проиллюстрируем, как этот вопрос решается флагманами индустрии с помощью построения цифровой экосистемы вокруг клиента⁷. Компания объединила данные из фитнес-приложений MyFitnessPal, MapMyRun и Endomondo с данными о покупках и информацией от подключённых устройств, сформировав целостное представление об образе жизни клиента, его активности, нагрузках и восстановлении. Такой синтез позволил Under Armour видеть не только сам факт покупки, но и контекст использования продуктов, включая интенсивность и условия эксплуатации. В результате компания собирает динамический профиль клиента и может принимать решения по персонализации и прогнозированию потребностей на основе его поведения в реальном времени. Это значительно повышает точность и эффективность работы с клиентской базой.

Источники:

6 – Customer insights (понимание клиента) в ритейле – это системное понимание поведения, потребностей и контекста клиента, которое преобразуется в конкретные управленческие решения, влияющие на бизнес-метрики: конверсию, частоту покупок, удержание и выручку
7 – Under Armour's Transition to a Data-Driven Fitness Lifestyle Company, Harvard Business School

В России

Помимо персонализации мощным драйвером на российском рынке выступает давление со стороны маркетплейсов и экосистем. Data Insight отмечает продолжающийся рост e-commerce в России⁸, в ответ на это традиционные ритейлеры всё активнее осваивают цифровые каналы продаж. Их успешность при этом зависит уже не только от факта присутствия в разных каналах, но и от степени связанности опыта между ними. Ключевой сдвиг – переход от накопления данных к синтезу: объединению транзакционных, поведенческих и внешних данных в комплексное понимание клиента.



Один из примеров того, как российские ритейлеры начинают по-новому выстраивать подходы к клиентской аналитике – партнёрство «Магнита» с Т-Банком⁹. Компания объединила данные своей программы лояльности с банковскими транзакциями и смогла увидеть не только покупки внутри сети, но и то, как, где и на что клиенты тратят деньги за ее пределами. Это дало более целостную картину поведения покупателя, включая понимание категорий, где он отдаёт предпочтение конкурентам ритейлера. В результате «Магнит» перешёл от массовых скидок к более фокусной работе: предложения и кэшбэк настраиваются под конкретные привычки и сценарии покупок, чтобы вернуть клиентов именно в те категории, где отток наиболее высокий.

При таком подходе понимание клиента (customer insight) перестаёт быть задачей только маркетинга и становится основой для принятия управленческих решений по всему бизнесу. Компании не просто анализируют данные, а используют их для выбора и обоснования конкретных действий: как выстроить сервис, какой опыт предложить клиенту и какие сценарии повысят вероятность его возврата.

Источники:

8 – Интернет-торговля в России 2025, Data Insight

9 – Год эффективности: как финтех-медиа помогает ритейлу привлекать клиентов, Оксана Волощук

Проектирование целевого опыта

От универсального клиентского пути к концепции персонализированного «ритейла впечатлений»

Международный тренд

Один из заметных трендов среди ритейлеров сегодня – проектирование динамического клиентского опыта, который адаптируется под конкретного клиента в реальном времени. McKinsey описывает это как Next Best Experience (NBE)¹⁰ – подход, при котором вместо стандартизированного пути для каждого клиента в каждый момент времени подбирается наиболее ценный для него следующий опыт. Это становится возможным благодаря глубокому пониманию клиента (customer insights) и использованию ИИ-инструментов, которые оркестрируют предложения, коммуникации и сценарии взаимодействия в цифровых и физических каналах.

В контексте концепции NBE переосмысливается роль офлайн-магазинов: это больше не просто места, где можно что-то купить. Ритейлеры прилагают усилия, чтобы органично встроиться в повседневную жизнь клиента – не только продавать, но и помогать решать его задачи и комплексно закрывать потребности в разных жизненных сферах. Для этого в магазине создаются среда¹¹ и экосистема сервисов¹², которые помимо покупки позволяют клиенту получить персонализированный опыт, эмоции и впечатления от взаимодействия с брендом и с другими людьми.

Один из кейсов, иллюстрирующих сочетание новой роли физического магазина с динамической персонализацией клиентского опыта – флагманские магазины Nike House of Innovation¹³. В этих пространствах цифровые инструменты (сканирование товаров, персональные рекомендации и self-checkout через мобильное приложение) дополняются общением с экспертным комьюнити и возможностью протестировать продукт в реальных условиях прямо в пространстве магазина, превращая его в полноценную площадку взаимодействия с брендом. В течение первого года после запуска обновлённого формата флагманского магазина в Нью-Йорке выручка Nike выросла на 31%, средний чек – на 19%, а повторные визиты увеличились на 40%. Кроме того, такие магазины генерируют в 2,5 раза больший трафик, чем традиционные ритейл-форматы сопоставимого размера.



Источники:

10 – NBE – это подход, при котором компания в каждый момент времени определяет и предлагает клиенту не просто «следующее действие», а наиболее релевантный и ценный для него опыт, исходя из его поведения, контекста и потребностей. Следующий опыт включает в себя комбинацию контекста (где клиент находится, что делает и в каком состоянии), канала (онлайн, магазин, приложение), контента или предложения, формы взаимодействия (самообслуживание, помощь сотрудника, рекомендация).

11 – Среда в магазине – то, как ощущается пространство. Она отвечает за восприятие и эмоции: атмосфера, дизайн, свет, музыка, удобство навигации, поведение персонала. Это фон и контекст, в котором происходит опыт.

12 – Экосистема сервисов – то, что клиент может сделать и получить. Она отвечает за функциональную ценность: консультации, подбор решений, дополнительные услуги, цифровые инструменты, мероприятия, комьюнити.

13 – Retail Case-study: Nike's House of Innovation. Lifting the veil on a new retail concept, Medium

В России

Зарождающийся тренд на российском рынке – трансформация офлайн магазинов в «ритейл впечатлений»: физические точки продаж дают эмоционально насыщенный и запоминающийся опыт, который становится частью ценностного предложения и усиливает позиционирование бренда в глазах целевой аудитории.



«Золотое яблоко» – яркий пример, который демонстрирует один из самых высоких темпов роста в российском ритейле: выручка компании увеличилась на 52% в 2023 году и на 66% в 2024 году, достигнув 155,5 млрд рублей¹⁴. Такой оглушительный успех стал возможен благодаря эволюции из традиционного бьюти-ритейлера к формату «поставщика впечатлений». Компания по-новому встраивает физические магазины в общий клиентский путь, превращая их в пространства эмоциональных и образовательных активностей: дарит подарки, устраивает паблик-токи с известными личностями, визажистами и блогерами – кумирами подростков, проводит мастер-классы по макияжу, дает возможность учиться, пробовать новинки и общаться¹⁵. Оформление и эргономика пространства не похожи на классические бьюти-магазины: уютный свет, много свободного места, яркие цвета, дерево в интерьере. Общение с сотрудниками зала также отличается – консультанты с уважением относятся к личным границам клиентов и приходят на помощь по запросу, давая возможность спокойно перемеряться по просторному магазину и часами проводить в нем время¹⁶.

Сегодня происходит переход от логики «мы продаем» к логике «мы помогаем клиенту решить его задачу наилучшим способом». Для того, чтобы трансформация CX способствовала росту бизнеса и превращалась в устойчивое конкурентное преимущество, а не только источник расходов, необходима комплексная настройка всей операционной модели. Сегодня конкуренцию за долю в кошельке выигрывают те компании, которые умеют находить баланс между максимальной пользой для клиента, операционной и экономической эффективностью, превращая клиентский опыт в управляемый механизм роста.

Источники:

14 – Золотое яблоко, сеть супермаркетов, показатели деятельности, TAdviser

15 – «Без денег, но счастлива»: как «Золотое яблоко» собирает толпы в своих магазинах, Forbes

16 – Золотое яблоко, которое съело рынок. Как магазин стал бьюти-феноменом, vc.ru

Процессы и операции

От классической операционной эффективности к экономической целесообразности адаптивного клиентского опыта

Международный тренд

В конкурентной борьбе с маркетплейсами традиционный ритейл вынужден перестраивать подход к процессам и операциям, чтобы найти экономически оправданный баланс между операционной эффективностью и установлением более близких отношений с клиентом¹⁷. Пропорции этого баланса различаются по сегментам: в массовом ритейле на первом плане по-прежнему эффективность и стабильность базового сервиса¹⁸, тогда как в премиум-сегменте большее значение имеет качество общения с клиентом и ценность, которую он получает от взаимодействия с брендом.

Чтобы обеспечить этот баланс, компаниям важно не просто «оптимизировать процессы», а выстроить эффективную операционную модель роста, основанную на данных. На практике это означает, что разные типы процессов настраиваются по-разному в зависимости от их роли в создании клиентского опыта.

Процессы, обеспечивающие базовый сервис, направлены на поддержание стабильности и предсказуемости клиентского опыта. В этих процессах самое важное – минимизировать вариативность и исключить ошибки, поэтому они управляются через стандартизацию, цифровизацию и механизмы контроля.

В то же время процессы, связанные с непосредственным взаимодействием с клиентом, нацелены на формирование лояльности и создание дополнительной ценности. Они требуют большей гибкости, развития компетенций сотрудников, настройки системы KPI и мотивации, позволяющей адаптировать сервис под конкретную ситуацию и клиентский контекст взаимодействия.

Оба типа процессов должны быть связаны в единую систему управления через метрики, которые показывают, как изменения в процессах влияют на клиентский опыт, а клиентский опыт – на поведение покупателей и финансовые результаты. Такая связка позволяет компаниям управлять не только эффективностью процессов, но и их вкладом в рост бизнеса.

Характерный пример сочетания стабильного базового сервиса и дополнительной клиентской ценности, – американский ритейлер по продаже недорогих товаров для ремонта и благоустройства дома Home Depot. В магазинах ключевую роль играют экспертиза и вовлечённость сотрудников: они помогают клиенту не просто совершить покупку, а подобрать оптимальное решение своей задачи¹⁹. Компания целенаправленно перестроила операционную модель, в которой скорость и стабильность базовых процессов максимально обеспечивается технологиями, а качество и глубина взаимодействия – сотрудниками через программы улучшения сервиса (Service Performance Improvement)²⁰.

При этом Home Depot последовательно повышает прозрачность, управляемость и воспроизводимость клиентского опыта по всей сети за счет продвинутой аналитики и оценки влияния CX на операционные показатели магазинов и общие бизнес-результаты.

Источники:

17 – Речь о ценностной концепции Customer Intimacy – близости к клиенту. Это стратегия, при которой компания глубоко понимает клиента и адаптирует продукты, сервис и взаимодействие под его конкретные потребности, чтобы управлять его поведением, удержанием и долгосрочной ценностью для бизнеса

18 – Базовый сервис в традиционном ритейле – это минимально ожидаемый уровень обслуживания, который обеспечивает клиенту возможность быстро и без проблем совершить покупку. Он включает наличие товара на полке, корректные цены, понятную навигацию, отсутствие очередей и исправную работу касс. Это «гигиенический минимум» опыта: его наличие не создаёт дополнительной ценности, но любые сбои напрямую ведут к потере клиентов и выручки

19 – How Home Depot Enhances Customer Experience (CX) with In-Store Expertise and Digital Tools, Renaissance

В России

На фоне усиливающегося доминирования маркетплейсов перед российским традиционным ритейлом всё острее встаёт задача дифференциации через «человечный» клиентский опыт. Крупные e-commerce платформы уже обеспечивают высокий уровень операционной эффективности за счёт масштаба, данных и использования ИИ. В этом контексте ритейлерам особенно важно, чтобы опыт в магазине был не только эмоциональным и вовлекающим, но и экономически целесообразным.

В стремлении отвоевать долю в кошельке все больше ритейлеров, включая продуктовые, стремятся выстраивать более близкие отношения с покупателями, создавая дополнительную ценность экспертизой сотрудников, помощью в решении задач и эмоциональным опытом в офлайн-магазинах. Практики крупнейших российских продуктовых ритейлеров подтверждают этот тренд.

Сеть гипермаркетов «Лента» последовательно развивает клиентский опыт как стратегическое направление: компания много внимания уделяет удобству клиента в процессе покупки, внедряя персонализированное ранжирование ассортимента и рекомендательные системы. Одновременно «Лента» активно трансформирует свою модель форматов, расширяя присутствие за счёт магазинов у дома, супермаркетов и дрогери, а также редизайна гипермаркетов. Это помогает лучше соответствовать разным сценариям потребления – от регулярных покупок «рядом с домом» до более крупных закупок²¹.

Параллельно компания инвестирует в развитие сервиса в офлайн-магазинах: улучшает навигацию, внедряет дополнительные услуги и развивает партнерские зоны внутри магазинов, расширяя набор решений для клиента и превращая магазин в пространство, где можно закрыть несколько задач за один визит²². Такой подход позволяет «Ленте» не просто оптимизировать процесс покупки, а подстраиваться под разные потребности и миссии клиентов, усиливая ценность физического магазина как удобной и функциональной среды для повседневной жизни.

Таким образом, дифференциация через «эмоциональный» клиентский опыт становится для традиционного ритейла основным ответом на давление со стороны маркетплейсов. Ключевым фактором становится переход к управлению процессами на основе данных, где разные типы операций настраиваются с учётом их вклада в клиентскую ценность. Связка метрик клиентского опыта и бизнес-результатов позволяет не только оптимизировать процессы, но и управлять ростом. В долгосрочной перспективе именно такая интеграция эффективности и клиентской ценности определяет устойчивость бизнеса.

Источники:

20 – The Home Depot case: Assessing and Valuating one of the Largest Retailers in the United States of America, UPF Barcelona School of Management

21 – Стратегия «Группы Лента» 2025-2028, LentaGroup.ru

22 – «Лента» стала лучшей в цифровизации клиентского опыта в ритейле, Лента.tech

Технологии

От базовой автоматизации к ИТ архитектуре на базе ИИ, обеспечивающей масштабирование управляемого клиентского опыта

Международный тренд

Технологии сегодня обеспечивают согласованное управление всеми элементами клиентского опыта, позволяя выстраивать единый и адаптивный сценарий взаимодействия с клиентом.

На уровне базового сервиса традиционного ритейла технологии все чаще берут на себя выполнение и контроль операций: автоматизируют рутину, ускоряют процессы и снижают количество ошибок за счёт минимизации человеческого фактора. При работе с клиентом ИИ-решения обеспечивают поддержку сотрудника, предоставляя данные и рекомендации, чтобы адаптировать клиентский опыт в моменте и выбирать наиболее релевантный сценарий взаимодействия для конкретного клиента²³.



На примере кейса Starbucks хорошо видно, как применение технологий позволяет быстро масштабировать клиентский опыт на всю сеть кофеен. Компания внедрила ИИ-движок Deep Brew, который пронизывает ключевые процессы – от персонализации предложений в мобильном приложении до прогнозирования спроса, управления запасами и планирования смен сотрудников. По сути, Deep Brew стал «мозгом» компании, который в реальном времени анализирует данные о клиентах и операциях и подсказывает, какие решения принимать персоналу в каждый момент времени²⁴. Такая интеллектуализация процессов сняла значительную часть операционной нагрузки с ключевого персонала, работающего с гостями, и позволила сотрудникам больше сосредоточиться на живом общении с клиентом, интерпретации его потребностей и помощи с решением его задач.

Источники:

23 – From concept to consumer: Generative AI for retail. Unlocking GenAI value in retail and consumer products, Deloitte

24 – How AI powered automated counting is brewing a better experience at Starbucks, Deb Hall Lefevre, Starbucks Chief Technology Officer

В России

Технологическая трансформация в России развивается в том же направлении: использование данных и технологий позволяет выровнять качество базового сервиса между магазинами и сделать клиентский опыт более адаптивным и управляемым.

Один из флагманов внедрения технологий и ИИ-инструментов для поддержки и усиления операций – крупнейшая в России продуктовая розничная компания X5 Group. X5 выстраивает единую технологическую платформу, которая обеспечивает стабильный уровень базового сервиса по всей сети и позволяет управлять магазинами на основе данных как единой системой. Технологии, усиленные ИИ, обеспечивают связность процессов для поддержки всех этапов клиентского пути – от наличия и выкладки товара до управления очередями и навигации в торговом зале²⁵.



В частности, X5 активно использует компьютерное зрение и аналитические модели для мониторинга полки, прогнозирования спроса и контроля операционного исполнения, что позволяет в реальном времени выявлять и устранять сбои в критичных точках клиентского пути²⁶. Дополнительно компания развивает phygital-форматы магазинов, где цифровые сервисы интегрированы в физическое пространство и помогают клиенту быстрее ориентироваться, принимать решения и совершать покупку²⁷.

Технологии перестают быть просто «ускорителями операций» и фактически превращаются в архитектуру, обеспечивающую адаптивный, масштабируемый и управляемый клиентский опыт. Они выполняют роль оркестратора, полностью берут на себя обеспечение базового сервиса и поддерживают сотрудников в создании более вовлекающего, персонализированного и эмоционально значимого опыта в магазине.

Источники:

25 – X5 и «Перекрёсток» запустили инновационные лаборатории в супермаркетах, X5Group

26 – X5 потратила более 39 млрд руб. на разработку и внедрение ИТ-решений и открыла тест-лабораторию в Китае, TAdviser

27 – «Пятёрочка» открыла экспериментальный phygital-магазин, X5Group

Люди и культура сервиса

От стандартов и регламентов к сервисной культуре
и новой роли сотрудников

Международный тренд

В новых реалиях сотрудники офлайн-магазинов рассматриваются уже не как операционные исполнители, а как ключевые носители дополнительной ценности для клиента. Это означает, что именно сотрудники, которые работают непосредственно с покупателем в точке продаж, отвечают за адаптацию клиентского опыта и формируют впечатления от взаимодействия с брендом на критически важных этапах клиентского пути: в момент выбора и совершения покупки.

Чтобы сотрудники могли успешно справиться с возложенной на них ролью, международные компании, осознающие необходимость трансформации, переходят от процессно-ориентированной к сервисной клиентоцентричной модели, в которой управление строится не на основе подробных инструкций, а вокруг общих ценностей, простых и понятных принципов решения рабочих задач и доверия к сотрудникам.

Лидеры рынка понимают – для масштабирования такого подхода одних принципов недостаточно. Требуется системная работа с культурой сервиса: обучение персонала, гибкие операционные инструменты и управленческие практики, процессы и модели взаимодействия, позволяющие сотрудникам оказывать лучший сервис.

На примере fashion-ритейлера Nordstrom хорошо прослеживается переход к модели, где сотрудник выступает центральным элементом клиентского опыта и основным носителем ДНК бренда²⁸. Компания сознательно отказалась от избыточного количества регламентов, заменив их ограниченным набором базовых принципов: ориентация на интересы клиента, доверие, ответственность и готовность идти дальше формальных требований.

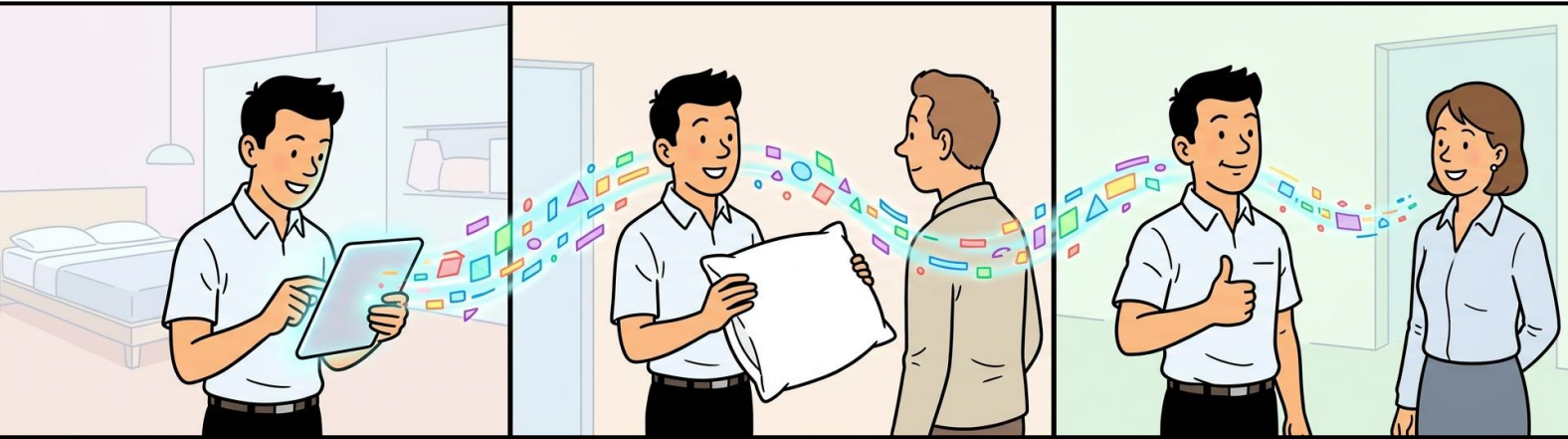
При этом Nordstrom не ограничивается декларацией ценностей. Компания постоянно обучает сотрудников, помогает развивать им навыки работы с клиентом и предоставляет набор гибких операционных инструментов для принятия решения в моменте: от возможности адаптировать стиль общения под конкретного клиента до решения нестандартных ситуаций.

Система сервисной культуры, выстроенная в Nordstrom, превращает каждое взаимодействие в магазине в индивидуально спроектированный клиентский сценарий, где сотрудник становится своего рода «архитектором» опыта и помогает клиенту осознать и решить задачу, а не просто совершить покупку.

Источники:
28 – Behind the Curtain: The Secrets of Nordstrom's Customer Service Culture, Jennie Johnson

В России

Вслед за международным трендом на внедрение сервисной культуры российские компании все чаще рассматривают клиентский опыт как прямое продолжение опыта сотрудников²⁹. Вовлечённые и наделённые полномочиями сотрудники обеспечивают более качественный, эмпатичный и проактивный сервис, что напрямую влияет на удовлетворённость клиентов. Это, в свою очередь, отражается на бизнес-показателях: растут повторные покупки, лояльность и LTV, стоимость привлечения снижается.



К примеру, крупный российский производитель и ритейлер товаров для здорового сна и дома Askona уже перешел к управлению опытом сотрудников на системной основе. Компания развивает сервисную культуру через обучение, цифровые инструменты и управляемые процессы³⁰. Для формирования навыков работы с клиентом и поддержания уровня сервиса по всей сети создан единый образовательный портал с регулярными тренингами, аттестациями и рейтинговой системой. На фоне дефицита кадров акцент делается на переобучении и развитии гибкости: сотрудники компании осваивают новые роли, а HR-функция обеспечивает наличие нужных компетенций в нужное время.

Примеры выше наглядно иллюстрируют, что сервисная модель управления в ритейле строится сегодня вокруг ключевой связки: вовлечённые и наделённые полномочиями сотрудники формируют персонализированный клиентский опыт в магазине. Для того, чтобы эта модель работала в масштабе всей сети и давала стабильный результат, требуется комплексная настройка всего HR-цикла компании от подбора и обучения до систем оценки и мотивации. В результате сотрудники приобретают и оттачивают компетенции, позволяющие им превратить стандартный процесс покупки в устойчивое конкурентное преимущество через качество и эмоциональную глубину взаимодействия с клиентом.

Источники:

29 – Employee Experience (EX) – опыт сотрудника. Это совокупность условий, инструментов и управленческих практик, которые определяют, насколько сотрудник вовлечён, мотивирован и способен создавать качественный клиентский опыт, напрямую влияя на поведение клиентов и бизнес-результаты

30 – Сайт по обучению персонала компании «Аскона», 1С Битрикс

Метрики и аналитика

От измерения удовлетворенности к управлению клиентским опытом через сквозную систему метрик

Международный тренд

Ведущие компании уходят от неспецифических показателей удовлетворённости³¹ к построению сквозной системы метрик, которая связывает бизнес-результаты компании³² с поведенческими показателями³³ и далее с конкретными драйверами клиентского опыта на каждом этапе клиентского пути.

На практике это означает, что компании измеряют не насколько клиент доволен в целом, а какие именно элементы опыта влияют на его действия. Например, как время ожидания влияет на вероятность покупки или как наличие товара на полке отражается на конверсии.



Хороший пример такого подхода – Zara³⁴. Компания использует RFID-метки и аналитику продаж на уровне магазина, чтобы в реальном времени отслеживать наличие товара, скорость его продажи (time-to-sell) и оборачиваемость. Если товар долго не продаётся, это сигнал проблем с ассортиментом или выкладкой; если быстро заканчивается – система запускает оперативное пополнение. Дополнительно отслеживаются метрики поведения клиента в магазине: время поиска товара, факт его нахождения и переход к покупке. На основе этих метрик выявляются точки потерь клиентов: например, когда клиент не находит нужный товар и уходит без покупки. Эти данные связываются с конверсией и выручкой посредством настроенной аналитической модели с ИИ движками, превращая операционные показатели в инструмент управления продажами.

Таким образом, каждая операционная метрика становится частью системы управления: она связана с поведением клиента и в конечном итоге – с деньгами.

Источники:

31 – Неспецифические показатели удовлетворённости – это метрики, которые не привязаны к конкретной отрасли, продукту или взаимодействию с клиентом, а отражают общий уровень удовлетворённости или лояльности. Они помогают оценить качество опыта клиента в целом, но не показывают, что именно на него повлияло. Примеры таких показателей: NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score), CSI (Customer Satisfaction Index), CES (Customer Effort Score), NSAT (Net Satisfaction Score) и т.п.

32 – Например, выручка, LTV и т.п.

33 – Например, показатели конверсии, удержания, возврата, среднего чека и т.п.

34 – Zara's Quick Response System: A Case Study in Fast Fashion Innovation, Retail Experience Lab

В России

Российский ритейл движется в том же направлении, переходя к построению сквозного дерева метрик, охватывающего как цифровые, так и физические точки контакта. Компании всё чаще оценивают не отдельные каналы, а полный клиентский путь и его ключевые сценарии – от входа в магазин до завершения покупки и возврата.



Например, «Азбука вкуса» благодаря управлению клиентским опытом через набор взаимосвязанных метрик, успешно регулирует клиентский трафик в физических магазинах. В фокусе – время ожидания в очереди, скорость обслуживания, загрузка касс и поток клиентов в разные часы. Зная, что даже небольшое увеличение времени ожидания резко снижает вероятность покупки, а управление очередями напрямую влияет на конверсию и средний чек, в компании практикуется участие сотрудников центрального офиса в качестве усиления команд в точках продаж в высокий сезон перед праздниками. Очередь перестаёт быть «операционной проблемой», связка времени ожидания с CX метриками наглядно показывает, где на клиентском пути возникают «узкие места» и как с ними работать³⁵.

Выстраивание сквозного дерева показателей, объединяющего цифровые и физические точки контакта, позволяет увидеть, как конкретные операционные проблемы – от очередей до отсутствия товара – влияют на поведение клиента: конверсию, отказ от покупки, частоту визитов.

Это делает клиентский опыт управляемым: компания понимает не только «где болит», но и что именно нужно изменить в процессе, чтобы улучшить результат. В итоге CX становится катализатором цикла непрерывных улучшений, инструментом тонкой настройки и мощным драйвером роста бизнеса традиционных ритейлеров в условиях стагнации платформенной экономики.

Источники:

35 – Без очереди: как ритейлеры справляются с повышенным потоком покупателей в высокий сезон, New Retail

СХ, который окупается: как ритейлу расти без потери эффективности

Аналитический обзор

Мы готовы поделиться дополнительной экспертизой и помочь адаптировать выводы исследования под задачи вашего бизнеса.

Вы можете связаться с командой экспертов AXENIX по всем вопросам через электронную почту research@axenix.pro

Всё о направлении «Управление опытом сотрудника и клиента на основе данных» AXENIX [на нашем сайте](#).

Больше о практике Стратегического консалтинга AXENIX [на нашем сайте](#).

Авторы исследования

Ирина Чистова

Директор практики
Стратегического консалтинга

Екатерина Виговская

Старший менеджер практики
Управления клиентским опытом

Марина Аксёнова

Консультант практики
Стратегического консалтинга

Елизавета Кабешова

Консультант практики
Стратегического консалтинга

Анастасия Сидачова

Менеджер практики
Стратегического консалтинга

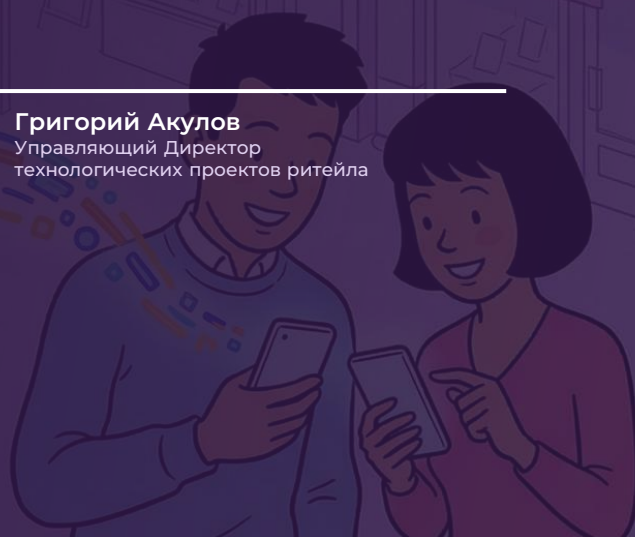
Экспертная поддержка

Сергей Шаламов

Старший менеджер практики
Стратегического консалтинга

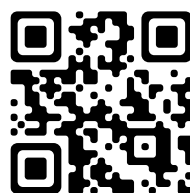
Григорий Акулов

Управляющий Директор
технологических проектов ритейла

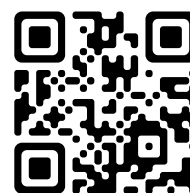


О компании AXENIX

AXENIX – российская компания, предоставляющая широкий спектр профессиональных услуг в области цифровых сервисов и технологий. В офисах и центрах разработки в Москве, Твери, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Санкт-Петербурге работают более 2800 сотрудников. Благодаря сочетанию уникальных знаний, опыта и компетенций в различных отраслях, предлагает услуги в области стратегии и бизнес-консалтинга, технологических решений и других операций, направленных на цифровизацию бизнеса.



axenix.pro



[@axenix_ru](https://twitter.com/axenix_ru)