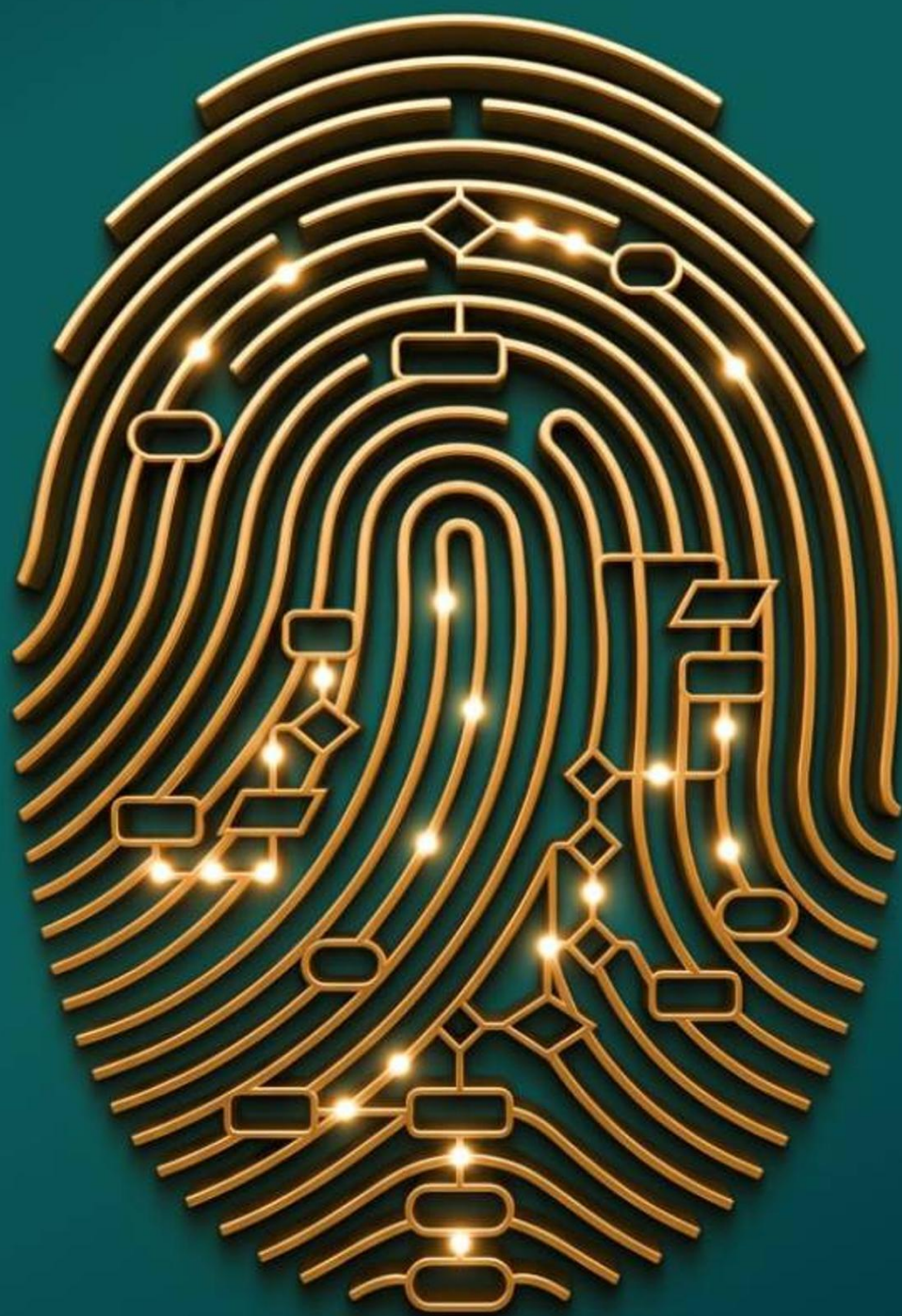


СЕРВИСКОД

Архитектура человеческого
бизнеса в эпоху ИИ



НИНА КОНЮШЕВА

Нина Конюшева

**Сервискод. Архитектура
человечного бизнеса в эпоху ИИ**

«Автор»

2026

Конюшева Н.

Сервискод. Архитектура человеческого бизнеса в эпоху ИИ /
Н. Конюшева — «Автор», 2026

В эпоху стремительного проникновения в бизнес нейросетей компании часто автоматизируют накопленный за годы хаос, внедряя ИИ поверх невыстроенных процессов и теряя лояльность клиентов. В книге автор доказывает, что сервис - это вовсе не вежливые скрипты, а жёсткая архитектура. Опираясь на свой многолетний опыт создания решений для бизнеса разных масштабов, автор предлагает концепцию Warm Tech, где алгоритмы избавляют специалистов от заботы о рутинных и монотонных задачах, высвобождая ресурс для проявления настоящей человеческой и столь ценной эмпатии. Книга даст менеджерам, СЕО и фаундерам инструменты, которые помогут отказаться от "заплаток" на клиентском пути, объединить технологии и человечность в бесшовный контур и спроектировать свой уникальный "Сервискод".

© Конюшева Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. СЛОВО АВТОРА	5
ЧАСТЬ 1. ИСТОРИЯ АЛЕКСА И АУРЫ. Глава 1. Что за зверь этот "клиентский сервис"?	7
Глава 2. Апгрейд до сервис-дизайна. Строим мосты и русла рек	11
Глава 3. Коды "выручка" и "добро"	15
Глава 4. Миссия "эмпатия"	19
Глава 5. Карта сокровищ клиента.	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Нина Конюшева

Сервискод. Архитектура человечного бизнеса в эпоху ИИ

ВВЕДЕНИЕ. СЛОВО АВТОРА



Меня зовут Нина. Я основатель и генеральный директор компании MiXBS, которая много лет занималась аутсорсингом клиентского сервиса, а теперь это делает наша CX-платформа BayCX (конечно, с участием людей).

Формально мой путь начался с диплома филологического факультета Саратовского государственного университета, но классическое образование было лишь одной из первых ступеней. После университета я много работала как с российскими, так и с зарубежными компаниями, доросла до позиций топ-менеджмента, а затем... ушла в декрет.

Не найдя в себе сил отказаться от профессионального развития в пользу домашних забот, я обернула этот период для себя радикальным дауншифтингом. Пока мой маленький сын спал или играл, я работала из дома рядовым оператором поддержки. И это стало моим главным университетом. Я на себе прочувствовала каждый процесс, прожила каждую метрику и кнопку интерфейса в качестве простого исполнителя, сидящего на передовой в косом десятке CRM, Excel-таблиц, чатов в мессенджерах, звонилки, тикет-систем. Из декрета я снова взлетела в менеджмент, но уже в сфере чистого клиентского сервиса на аутсорсе в европейской компании.

Чтобы научиться виртуозно жонглировать цифрами и безошибочно читать по ним уровень здоровья процессов, я получила профильное образование бизнес-аналитика. Я знаю всю эту кухню изнутри. Я сама создавала эти процессы, жила внутри них, а затем строила архитектуру других сервисов так, чтобы они были гибкими, стойкими и эффективными. Фундамент этой книги — это мой реальный опыт, кругозор и масштаб мышления человека, который прошел путь от менеджера проектов, выводящего технологический продукт на зарубежный

рынок, регионального менеджера одного из крупнейших ритейлеров, а затем от операторской гарнитуры до кресла CEO.

Для кого и зачем эта книга?

Я написала её для основателей бизнеса, CEO, операционных директоров, маркетологов, менеджеров, самозанятых и любых других профессионалов, которые понимают, что старые методы работы с клиентами больше не работают, но не знают, с чего начать изменения. Если вы в бизнесе один или только вчера наняли своего первого оператора, а может, наоборот, ваш отдел поддержки из ста человек тонет в хаосе тикетов — эта книга для вас.

Моя цель — демистифицировать клиентский сервис, сделать его понятным для абсолютного новичка и дать пошаговый алгоритм запуска “с нуля”.

Почему художественный стиль?

Вы держите в руках не академический учебник. Первая часть книги написана в формате бизнес-романа — истории Алекса, чей бизнес трещит по швам, и его ИИ-ассистента Ауры, которая помогает ему оцифровать эмпатию. Я выбрала этот стиль сознательно. Клиентский сервис — это история про людей, про стресс, про выгорание и про радость помощи. Сухие инструкции не передают этих эмоций. История позволяет вам почувствовать трансформацию, прожить её вместе с героями, узнать в их ошибках свои собственные.

А уже во второй части мы отбросим лирику и перейдём к жёсткой практике: архитектуре, метрикам, выбору ПО, математике смен и многому другому.

Простите мне мой английский

Как филолог я трепетно отношусь к чистоте языка. Но вы заметите, что текст буквально усыпан англицизмами и аббревиатурами на латинице: CX, CJM, SLA, FCR. Я не стала искусственно переводить их на русский язык (хотя могла бы), и на это есть причина. Клиентский сервис и IT — это глобальный рынок с единым языком. Если вы хотите использовать передовые платформы, читать мировую аналитику и общаться с вендорами на равных, вы должны знать этот “птичий язык”.

Чтобы вам было проще, в самом конце книги я собрала специальный словарь с правильной транскрипцией всех этих пугающих терминов.

Добро пожаловать в мир, где бизнес строится вокруг человека!

Перезагрузка начинается.

ЧАСТЬ 1. ИСТОРИЯ АЛЕКСА И АУРЫ. Глава 1. Что за зверь этот "клиентский сервис"?

— Первый уровень инициализации. Готовность — десять секунд, — голос Ауры прозвучал в моем наушнике кристально чётко, заглушая фоновый гул утреннего города.

Я сделал глоток американо и посмотрел в окно кофейни. На улице спешили на работу люди, судорожно посматривая на часы. Я все еще адаптировался к этому новому интерфейсу и своему невидимому AI-наставнику. В нашем информационном хаосе, где мой собственный IT-бизнес трещал по швам от недовольства клиентов, присутствие такого разумного проводника оказалось не просто полезным, а жизненно необходимым.

— Готов, Аура, — я откинулся на спинку стула. — Что скрывается за твоим "первым уровнем"? Надеюсь, программа-максимум — это не какая-нибудь сложная квантовая физика сервиса? Мы ведь просто пишем софт для бизнеса.

— Как раз наоборот, Алекс. Мы начнём именно с фундаментальной физики, — в мягком тембре Ауры послышалась лёгкая, почти человеческая улыбка. — Знаешь Второе начало термодинамики? Наверное, не знаешь. А оно гласит: любая закрытая система, предоставленная сама себе, неумолимо стремится к максимальному хаосу. К энтропии. Твой бизнес — это и есть такая система. А клиентский сервис — это та самая созидательная энергия, которую ты ежедневно вливаешь в неё, чтобы твои отношения с клиентами не распались на атомы.

Обычное утро векторного поля

Я внимательнее огляделся по сторонам, пытаюсь наложить слова Ауры на реальность. Привычная утренняя жизнь кофейни разворачивалась вокруг меня, наполненная запахом свежемолотой арабики и звоном посуды.

Бариста Даня, с которым мы виделись каждое утро, неспешно наводил блеск на хромированные детали огромной итальянской кофемашины. В углу за столиком сидела девушка. Склонившись над ноутбуком, она сосредоточенно и нервно била пальцем по тачпаду, её брови были сурово сдвинуты. А у самого окна мужчина в дорогом пальто то и дело бросал нетерпеливые взгляды на часы, недовольно барабанил пальцами по столешнице.

Где же здесь скрывается эта таинственная "энергия", о которой говорит Аура?

— Так... ну, вот бариста Даня. Вот посетители. По-моему, это просто броуновское движение людей, которым нужен кофеин, — проговорил я неуверенно.

— Ну это лишь на первый взгляд, — возразила Аура. — Знаешь, какое определение клиентскому сервису дают аналитики из Forrester Research? Клиентский опыт — это то, как клиенты воспринимают абсолютно все свои взаимодействия с вашей компанией¹. Посмотри на эту кофейню как на систему. Каждое, даже самое крошечное взаимодействие здесь имеет свой вес. Любая деталь работает либо на вас, привязывая клиента к бренду, либо против вас, отправляя его к конкурентам. Третьего не дано.

Файл Ауры: Анатомия сервиса Клиентский сервис — это не отдел в конце коридора и не просто вежливая улыбка оператора на телефоне. Это скорость загрузки вашего сайта. Это понятность интерфейса вашего маркетплейса. Это тональность, с которой бухгалтер отвечает на запрос акта сверки. Если на любом из этих этапов возникает гравитационное трение, клиенту становится "сложно" — система теряет энергию, а бизнес теряет деньги.

Я перевёл взгляд на Даню. К стойке подошел новый посетитель. Бариста дежурно кивнул и выдал заученное: "Доброе утро. Что для вас?". Ни теплой улыбки, ни откровенной враждебности.

— Видишь? — тихо прокомментировала Аура. — Это функциональный минимум. Транзакция. Нулевой заряд. Клиент отдал деньги, получил кофе. Вектор никуда не сдвинулся. А теперь вспомни, что произошло десять минут назад, когда к стойке подошел ты.

Я вспомнил. Даня оторвался от кофемашины, улыбнулся и спросил: "Доброе утро, Алекс! Вам как обычно? Американо без сахара и потеплее?".

— Вектор поменял направление, — продолжила мою мысль Аура, словно прочитав её. — Даня не просто продал тебе жидкость в стакане. Он проявил узнавание. Из холодной, пустой транзакции родилась социальная гравитация. Именно поэтому ты ходишь сюда каждый день, хотя в соседнем квартале кофе стоит на сто рублей дешевле.

Иллюзия B2B или почему плачут суровые директора

— Хорошо, с кофе и розницей понятно, — я кивнул, соглашаясь. — Но Аура, мой бизнес — это сложный IT-продукт. Мы работаем в B2B (Business-to-Business). Наши клиенты — это суровые корпорации, заводы, торговые сети. Там правят тендеры, сухие расчёты эффективности (ROI), таблицы и строгие договоры. При чем тут улыбки и векторы?

— А теперь посмотри на девушку с ноутбуком в углу, — голос Ауры стал серьезнее. — Как думаешь, почему она так напряжена? Вероятно, у неё прямо сейчас "лежит" рабочая CRM-система перед важнейшим созвоном с инвесторами. Она пишет в чат техподдержки своего вендора — такой же IT-компании, как твоя.

Я присмотрелся. Девушка действительно выглядела так, словно готова была разбить монитор.

— От того, как ей сейчас ответят, — продолжила Аура, — зависит всё. Отфутболят ли её стандартной роботизированной отпиской "Ваш запрос передан специалистам, ожидайте" или живой человек быстро вникнет в проблему и перезапустит ей сервер? От этого зависит не только её утреннее настроение. От этого зависит продлит ли её компания многомиллионный контракт на ваш софт на следующий год.

— Хочешь сказать, эмоции решают всё даже в корпоративных контрактах?

— Именно. Это самое опасное заблуждение B2B-рынка. Компании не покупают у компаний. Живые люди покупают у живых людей. Исследования McKinsey & Company доказывают: B2B-клиенты, привыкшие к мгновенной доставке еды и удобному такси в обычной жизни, теперь подсознательно ожидают такого же уровня эмпатии и удобства от своих корпоративных подрядчиков². Компании, которые считают, что B2B — это только про сухой расчёт, вымирают. Бизнес стал H2H (Human-to-Human) — от человека к человеку.

Гравитационные аномалии и правило пика

Я невольно поморщился. В памяти всплыл недавний болезненный опыт. Мы получили обновление системы расчётов с сотрудниками. Программа зависла прямо в день выплаты зарплат. Я провёл четыре часа на телефоне с поддержкой подрядчика, меня переключали между пятью разными менеджерами, и каждый заново просил меня назвать номер договора и доказывал, что проблема на моей стороне.

Я помнил это чувство обжигающей, липкой беспомощности. Ощущение, что ты просто надоедливая строчка в их бесконечной базе данных. Я разорвал с ними контракт через месяц, хотя их софт казался объективно неплохим.

— Я уловила всплеск твоего пульса, Алекс. Вспомнил неудачный опыт? — деликатно спросила Аура.

— Да. И знаешь, что самое обидное? До этого сбоя мы работали с ними два года и всё было нормально. Но та ситуация перечеркнула всё.

— В этом нет ничего удивительного. Это еще один закон физики клиентского опыта, — объяснила Аура. — Наш мозг не работает как видеокамера. Он не записывает опыт линейно, минута за минутой.

Файл Ауры: Гравитационная аномалия В 1993 году нобелевский лауреат по экономике и психолог Даниэль Канеман провел фундаментальное исследование³, доказавшее работу "Правила пика и завершения". Наш мозг фиксирует в памяти только гравитационные аномалии — самый яркий эмоциональный всплеск за всё время взаимодействия (это может быть пик восторга или пик ненависти) и то, чем всё закончилось (точку завершения).

— Одна чёрная дыра некомпетентности в службе поддержки на финальном этапе может поглотить и уничтожить пять лет стабильной работы вашего продукта, — резюмировала Аура. — И наоборот, если в момент жесточайшего кризиса ваша команда проявит сверхзаботу и спасёт клиента, этот позитивный пик сделает его лояльным на всю жизнь.

Девушка с ноутбуком вдруг шумно выдохнула, расслабленно откинулась на спинку стула и с благодарной улыбкой закрыла крышку компьютера. Видимо, на том конце провода кто-то только что совершил маленькое чудо. Мужчине у окна, наконец, принесли его завтрак, извинившись за задержку комплиментарным десертом, и его хмурое лицо разгладилось.

Невидимые нити человеческих взаимодействий, эмоций, ожиданий и разочарований сплетались в единую, пульсирующую матрицу прямо на моих глазах.

— Хорошо, Аура, — я допил остывший кофе. — Масштаб я оценил. Это действительно похоже на операционную систему деловых и человеческих отношений. Но как нам перестать быть просто щепками, которых несет этот поток энтропии? Как начать этим управлять?

— Пора стать архитекторами, Алекс, — тепло, но с металлической уверенностью ответила Аура. — Готов к апгрейду своего мышления до сервис-дизайна? Время проектировать надежные мосты через эту пустоту.

Файл Ауры: Словарь сервискодера (Уровень 1) Клиентский опыт (CX — Customer Experience) — совокупность абсолютно всех впечатлений и эмоций, которые получает человек за всё время взаимодействия с вашей компанией. От просмотра первого рекламного баннера до звонка в техподдержку спустя три года после покупки. B2B (Business-to-Business) — модель бизнеса, где вашим клиентом является другая компания. Уровень стресса и цена ошибки здесь всегда выше, чем в рознице (B2C). Вендор — компания-разработчик, которая создает и поставляет программное обеспечение или оборудование под собственным брендом. Энтропия — мера хаоса и неопределенности в системе. В бизнесе: естественный процесс

разрушения процессов и ухудшения сервиса, если не прикладывать постоянные управленческие усилия по их поддержанию.

Ссылки и источники:

¹ *Forrester Research: "Customer Experience Defined"* (Официальное определение CX как восприятия всех точек взаимодействия).

² *McKinsey & Company: "The new B2B growth equation"* (Исследование об изменении ожиданий корпоративных клиентов и переходе к H2H).

³ *Kahneman, D., Fredrickson, B. L., et al. (1993). "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End"* (Фундаментальное исследование Правила пика и завершения).

Глава 2. Апгрейд до сервис-дизайна. Строим мосты и русла рек

Я вышел из кофейни на прохладную улицу. Шум утреннего мегаполиса обрушился на меня шквалом звуков: гудки автомобилей, обрывки чужих телефонных разговоров, шелест шин по мокрому асфальту. Но теперь я смотрел на всё это иначе. Слова Ауры про энтропию и магнит навсегда изменили точку моего восприятия.

Сев в машину, я положил руки на холодный руль, но двигатель заводить не стал. В голове крутилась одна мысль. Если обычный клиентский сервис — это просто бесконечная попытка удержать систему от распада, то как из этого беличьего колеса выбраться?

— Аура, ты на связи? — спросил я в пустоту салона.

— Всегда, Алекс, — мгновенно отозвался ровный голос в наушнике.

— Я всё думаю про твою метафору с энтропией. Если наш классический саппорт — это просто реакция на уже случившийся хаос, то что тогда означает твой "сервис-дизайн"? Как можно спроектировать то, что зависит от непредсказуемых человеческих эмоций?

— Дизайн — это переход от тушения пожаров к созданию отказоустойчивой карты пространства, Алекс, — ответила Аура. На стекле мультимедийной системы автомобиля мягко высветилась проекция сложного архитектурного чертежа. — Давай разберём это на примере двух профессий.

Спасатели vs инженеры-сопроматчики

— Представь себе первую команду, — продолжила она. — Это пожарные-спасатели. Они спят в казарме, пока не зазвенит сирена. Сервер лег, API-интеграция у ключевого клиента отвалилась, документы потерялись. Они вскакивают, мчатся на вызов, заливают проблему пеной извинений, скриптов и компенсаций. Они работают с последствиями. Это и есть ваш классический отдел поддержки. Герои? Безусловно.

Я кивнул. Я слишком хорошо знал эту картину. Мои ребята из техподдержки часто засиживались до ночи, закрывая критические баги и успокаивая разъярённых заказчиков. Я всегда выписывал им премии за эти трудовые подвиги.

— А теперь посмотри на вторую роль, — Аура переключила проекцию. Появилась фигура человека в каске, склонившегося над чертежами огромного моста. — Это инженер. Он не ждет, пока мост рухнет под нагрузкой фуры. Он изучает сопротивление материалов (сопромат). Он заранее просчитывает векторы давления, розу ветров и усталость металла. Он проектирует конструкцию так, чтобы она выдерживала любые колебания среды. И когда по этому мосту едут машины, пожарным не нужно никого спасать. Это — сервис-дизайнер.

Файл Ауры: Ловушка реактивности В корпоративном бизнесе руководители часто путают сильный сервис с "героическим саппортом". Если вашим менеджерам приходится совершать подвиги, чтобы провести клиента по воронке продаж или внедрить продукт — значит, архитектура вашего бизнеса нестабильна. А может и вовсе нет никакой архитектуры. Героизм сотрудников — это симптом системной болезни. Сервис-дизайн устраняет саму причину подвига, превращая чудо в скучный, предсказуемый стандарт.

Проектируем путешествие

— Звучит логично, — я завёл двигатель, выруливая в поток машин. — Но мост строят из бетона и стали. А из чего строить клиентский опыт?

— Из точек контакта, выстроенных во времени, — мгновенно ответила Аура. — Для этого инженеры используют чертёж, который называется Customer Journey Map (CJM) — Карта пути клиента. Аналитики из Nielsen Norman Group, пионеры пользовательского опыта, определяют её как визуализацию всех отношений между человеком и бизнесом¹.

— Снова схемы?

— Нет, Алекс. Давай взглянем на это через законы гидродинамики. Представь, что твой клиент — это бурный поток воды. А процессы твоей компании (ознакомление с софтом, подписание договора, интеграция) — это русло реки.

Я живо представил себе эту картину.

— Если твоё русло извилистое, дно усеяно острыми камнями в виде бюрократии, непонятных интерфейсов и некомпетентных ответов операторов, что происходит с водой?

— Возникает турбулентность, — догадался я. — Вода пенится, бьётся о камни.

— Точно! Клиент тратит колоссальную энергию просто на то, чтобы двигаться вперёд. Он раздражается. В итоге вода разбивается в брызги и испаряется — клиент уходит к конкурентам. Карта путешествия позволяет нам стать гидрологами: мы находим эти острые камни (болевые точки) и убираем их, выравнивая русло. Наша цель — создать ламинарное, спокойное, бесшовное течение, где клиент скользит к покупке, не встречая сопротивления среды.

Айсберг сервиса и эффект колодца

— Окей, русло, камни, ламинарный поток. Я понял концепцию, — я остановился на светофоре. — Но чтобы убрать эти камни, мне нужно заставить моих технарей, юристов и продавцов работать по-другому. А они друг друга терпеть не могут.

— И здесь мы переходим к закону многомерности бизнеса, — голос Ауры стал строже. — Еще в 1984 году Линн Шостак на страницах Harvard Business Review описала блестящую концепцию "фронтстейджа" и "бэкстейджа"². Подумай об айсберге. То, что видит твой клиент — красивый лендинг, интерфейс программы, улыбка аккаунт-менеджера — это лишь сияющая верхушка, фронтстейдж.

Я кивнул. Мой отдел маркетинга действительно делал гениальные, вылизанные презентации.

— Но 90 % массы айсберга скрыто под водой, — продолжила Аура. — Это ваш бэкстейдж. Архитектура серверов, биллинговые системы, алгоритмы маршрутизации тикетов, регламенты юристов. Если на поверхности ваш сейлз обещает клиенту "бесшовную интеграцию за три дня", а под водой ваш IT-отдел даже не в курсе этой сделки и их код не готов — айсберг неизбежно расколется от внутреннего напряжения.

СТОП-КАДР: Ваш опыт Посмотрите на свой бизнес. Продажи обещают золотые горы, маркетинг рисует красивые баннеры, а техническая поддержка потом краснеет перед клиентом, объясняя, почему это не работает? Если да — ваш фронтстейдж оторван от бэкстейджа. Вы продаете иллюзию.

— Это называется "эффектом колодца" (Silo Effect), — пояснила Аура. Британский антрополог Джиллиан Тетт написала об этом целую книгу, доказав, как разобщённость отделов убивает даже корпорации-гиганты вроде Sony³. Представь оркестр. Продажи играют на барабанах свой марш. IT-отдел пилит сложную партию на скрипках. Юристы дудят в меланхолический тромбон. Каждый отдел — виртуоз в своём "колодце". Но дирижера нет.

— И что слышит клиент? — мрачно спросил я, прекрасно зная ответ.

— Какофонию. Шум, от которого хочется заткнуть уши и убежать. Сервис-дизайнер — это тот самый дирижер, который ломает стены между колодцами. Он заставляет юриста, разработчика и продавца синхронизировать свои векторы в единую направленную силу.

Светофор загорелся зеленым. Я нажал на газ. Внутри меня что-то щелкнуло. Я всю жизнь пытался выдрессировать свою первую линию поддержки, чтобы они быстрее и вежливее отвечали на звонки. А, похоже, надо было спуститься в машинное отделение и перестроить сами турбины.

— Знаешь, Аура... — медленно произнес я. — Кажется, я начинаю понимать. Это действительно не просто набор модных инструментов и дашбордов. Это совершенно иная физика системного мышления.

— Ты уловил самую суть, Алекс, — тепло отозвалась она. — Но чтобы спроектировать такую идеальную систему, мало понимать механику труб и русел. Нужно понимать само топливо. Готов поговорить о больших деньгах, квантовой запутанности и о том, почему счастливые клиенты — это чистая нейробиология?

— Загружай следующий уровень, — уверенно сказал я.

Файл Ауры: Словарь сервискодера (Уровень 2) Сервис-дизайн (Service Design) — проектирование архитектуры бизнеса. Процесс создания услуги, которая одновременно удобна для клиента, технологически реализуема и финансово выгодна для компании. CJM (Customer Journey Map) — карта пути клиента. Визуализация каждого шага человека: его действий, эмоций, сомнений и барьеров от момента первого знакомства с брендом до регулярных покупок. Фронтстейдж (Frontstage) — видимая часть системы (надводная часть айсберга). Всё, к чему клиент может прикоснуться, что он может увидеть или услышать. Бэкстейдж (Backstage) — "закулисье" (подводная часть айсберга). IT-инфраструктура, логистика, алгоритмы и базы данных, которые обеспечивают работу фронтстейджа. Силосный эффект (Silo Effect) — "эффект колодца". Изолированность отделов внутри компании, когда они не обмениваются информацией и имеют конфликтующие KPI. Главный генератор турбулентности для клиента.

Ссылки и источники:

¹ Nielsen Norman Group: "Journey Mapping 101" (Базовая методология построения карт пути клиента).

² G. Lynn Shostack: "Designing Services That Deliver" // Harvard Business Review, 1984 (Фундаментальная статья, заложившая основы концепции фронтстейджа и бэкстейджа).

³ Gillian Tett: *"The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers"*, 2015 (Исследование о том, как внутренняя бюрократия и слепота отделов разрушают ценность для клиента).

Глава 3. Коды "выручка" и "добро"

Я припарковал машину у стеклянного здания нашего бизнес-центра, но выходить не спешил. На третьем этаже, за панорамными окнами, уже вовсю кипела работа. Там сидели мои менеджеры по продажам, инженеры техподдержки, аккаунт-менеджеры. Мой бэкстейдж. Мое машинное отделение.

Архитектура, гидродинамика, ламинарные потоки... Аура нарисовала в моей голове безупречную систему. Но я был бизнесменом. И мой внутренний финансовый директор уже начал нервно стучать калькулятором.

— Аура, всё это звучит как идеальная симуляция для идеального мира, — признался я, глядя на окна своего офиса. — Но давай вернёмся на землю. В реальном B2B правят бюджеты, маржинальность и P&L (отчет о прибылях и убытках). Не слишком ли вся эта забота о бесшовном течении клиента... затратна? Мои инвесторы требуют роста. Не проще ли влить миллионы в маркетинг, сгенерировать новые лиды, а сервис оставить на уровне "лишь бы не подали в суд"?

Голос Ауры в наушнике прозвучал с легкой, снисходительной грустью.

— Это одно из самых старых и самых разрушительных заблуждений в бизнесе, Алекс. Многие бизнесмены до сих пор искренне считают сервис "центром затрат". Но это всё равно что считать затратной герметичность космического корабля. Ты можешь построить самые мощные двигатели в галактике, но если в обшивке дыра — ты не долетишь никуда. Давай активируем код "выручка" и посмотрим на это через закон сохранения энергии.

Утечка массы и термодинамика удержания

Перед моими глазами, прямо поверх лобового стекла, развернулась голограмма. На ней сияла сложная, дорогая воронка продаж.

— Представь классическую B2B-компанию, — начала Аура. — Она сжигает колоссальную энергию — свой маркетинговый бюджет — на привлечение одного enterprise-клиента (CAC — Customer Acquisition Cost). Циклы сделок длятся месяцами. Маркетинг обещает клиенту золотые горы. И вот, наконец, контракт подписан.

На голограмме загорелась зеленая галочка.

— А дальше, — продолжила Аура, и зеленая галочка мигнула тревожным красным, — клиент переходит с вашего сияющего фронтстейджа в жернова сломанного бэкстейджа. Долгие ответы, сбои в API, юридическая бюрократия, менеджеры, которые не знают, что ему обещали продавчики. Возникает жуткий когнитивный диссонанс — лобовое столкновение ожиданий с реальностью.

— И он аннигилирует? Уходит к конкурентам? — мрачно спросил я, вспомнив недавнюю потерю крупного дистрибьютора.

— Именно. Происходит разрыв контракта. Отток клиентов (Churn rate) — это не просто статистика. Это та самая критическая пробоина в обшивке. Ваша потенциальная прибыль улетучивается в холодный вакуум быстрее, чем дорогой отдел продаж успевает закачивать в систему новую. Вы топите печь деньгами.

Файл Ауры: Термодинамика удержания Исследователи из Bain & Company (создатели метрики NPS) доказали фундаментальный математический факт: увеличение показателя удержания клиентов всего на 5% повышает чистую прибыль компании на 25–95%¹.

Привлечение нового клиента в B2B обходится в 5–25 раз дороже, чем удержание существующего. Сервис-дизайн — это тот самый герметик, который не дает вашим инвестициям в маркетинг испариться.

Магия LTV и правило взаимного обмена

— Ключевое слово здесь — лояльность, Алекс. Она запускает самый мощный механизм в экономике — **LTV (Lifetime Value)**, пожизненную ценность клиента.

— Звучит цинично, Аура. Получается, мы просто покупаем их лояльность вежливыми улыбками?

— Мы её выращиваем, опираясь на фундаментальные законы социологии, — парировала Аура. — Знаменитый психолог Роберт Чалдини в своей книге "Психология влияния" описывает это через правило взаимного обмена². В нас эволюционно заложена потребность отвечать энергией на энергию. Отвечать добром на добро. Когда твой инженер B2B-поддержки выходит за рамки своих KPI и тратит свой личный вечер пятницы, спасая "упавшую" базу данных клиента — он не просто чинит код.

— А что он делает?

— Он создает психологический долг, — веско произнесла Аура. — Мозг заказчика фиксирует эту заботу. И когда через год конкуренты предложат этому заказчику софт на 15 % дешевле, он откажется. Потому что он знает: конкуренты продают дешевый код, а вы продаете ему безопасность. Он оплатит вам продлением контракта на годы вперед. Один этот лояльный клиент принесет вам миллионы (LTV), став бесплатным адвокатом вашего бренда на рынке.

ТРЕНАЖЕР: Калькулятор LTV в вашей голове Представьте два вектора развития для SaaS-платформы: • Сценарий А (Сломанный бэкстейдж): Клиент платит 50 000 рублей в месяц. Из-за игнорирования его тикетов он уходит со скандалом через полгода. **LTV = 300 000 рублей.** • Сценарий Б (Архитектура заботы): Вы предвосхищаете проблемы, помогаете с интеграцией. Клиент остается с вами на 5 лет и уверенно покупает новые модули. **LTV = 3 000 000 рублей.** Один и тот же клиент. Разница в 2 700 000 рублей. Вот истинная цена "сэкономленных" на сервисе денег.

Гайд: "Сервис как драйвер роста прибыли и LTV" [*\(перейти по ссылке\)*](#)

Квантовая запутанность или зеркальные нейроны и $EX = CX$

Я смотрел на цифры. С кодом "выручка" спорить было невозможно. Финансовый директор внутри меня был повержен суровой математикой LTV.

— Хорошо. Снижение оттока — это наша герметичность и наши деньги. Я согласен, — я перевёл взгляд на окна третьего этажа, где мелькали силуэты моих сотрудников. — Но ты говорила еще про код "добро". В жестком бизнесе слово "добро" звучит как философская, лирическая обёртка для пресс-релизов.

— Это не лирика, Алекс. Это чистая квантовая механика и нейробиология.

Голограмма на стекле сменилась. Появились две светящиеся точки, вибрирующие в унисон на огромном расстоянии друг от друга.

— В физике есть явление "квантовой запутанности" — когда две частицы неразрывно связаны. Если меняется состояние одной, мгновенно меняется состояние другой, даже если между ними световые годы. В бизнесе эти две запутанные частицы — это **опыт сотрудника (EX — Employee Experience)** и **опыт клиента (CX — Customer Experience)**.

— Ты хочешь сказать, что они связаны напрямую?

— Ты когда-нибудь звонил в крупную компанию и по одному лишь дыханию оператора, по первым секундам его голоса понимал, что он задёрган, напуган штрафами или смертельно выгорел?

— Да, постоянно. От этого самому становится некомфортно, начинаешь нервничать и хочется ругаться в ответ.

— В этот момент срабатывают твои **зеркальные нейроны**³, — объяснила Аура. — Это биологический механизм эмпатии в нашем мозге, когда мы бессознательно считываем и копируем эмоции собеседника. Происходит эмоциональное заражение.

Светящиеся точки на стекле начали пульсировать тревожным красным цветом.

— Если твоя поддержка работает в токсичной среде, — голос Ауры стал жестким, — если твои люди живут на высоком кортизоле (гормоне стресса), боясь сделать шаг в сторону от скрипта, их зеркальные нейроны мгновенно "заразят" этим стрессом твоих клиентов на другом конце провода. Код "добро" — это абсолютное понимание того, что экономическая эффективность и человечность имеют единую природу. Вы не можете требовать от вашей системы тепла, если внутри неё абсолютный ноль. Уравнение $EX = CX$ невозможно обмануть.

Я заглушил двигатель и вытащил ключи из замка зажигания. В голове всё встало на свои места. Сервис — это действительно суперсила. Это не улыбки, это сложнейшая физика человеческих взаимодействий, которая напрямую конвертируется в миллионы на банковском счету.

— Теперь я вижу, Аура, — сказал я, открывая дверь машины. Холодный утренний воздух приятно обжег лицо. — Без понимания того, как работает человеческая физика по обе стороны монитора, любой мост рухнет.

— Именно так, Алекс. Ты готов перейти в параллельную вселенную своего клиента? Готов надеть акваланг и по-настоящему погрузиться на ту глубину, где он обитает? Переходим к "миссии эмпатия".

Файл Ауры: Словарь сервискодера (Уровень 3) LTV (Lifetime Value) — пожизненная ценность клиента. Вся прибыль, которую человек или компания приносит вам за всё время сотрудничества. Единственная метрика, ради которой строится весь CX. САС (Customer Acquisition Cost) — стоимость привлечения. Затраты на маркетинг и продажи, чтобы купить одного клиента. Если САС выше, чем LTV — ваш бизнес обречен. Churn Rate (Коэффициент оттока) — процент клиентов, навсегда отказавшихся от ваших услуг за период. Тихий убийца B2B-моделей. EX (Employee Experience) — опыт сотрудника. Впечатления вашей команды от работы в компании. Плохой EX неизбежно разрушает CX через эффект эмоционального заражения. Зеркальные нейроны — клетки мозга, активирующиеся как при выполнении действия, так и при наблюдении за эмоциями другого человека. Биологическая база эмпатии.

Ссылки и источники:

¹ *Frederick F. Reichheld, Phil Scheffer: "The Economics of E-Loyalty" // Harvard Business School, 2000 (Классическое исследование о математике удержания).*

² *Роберт Чалдини: "Психология влияния" (Influence: The Psychology of Persuasion), 1984 (Обоснование Правила взаимного обмена в бизнесе).*

³ *Джакомо Риццолатти: "Зеркальные нейроны. Наука об эмпатии", 2006 (Открытие механизмов бессознательного эмоционального заражения).*

Глава 4. Миссия "эмпатия"

На следующее утро я пришел в офис раньше всех. На столе лежали распечатки со схемами: архитектура серверов, метрики удержания, расчеты LTV. Я пытался наложить законы термодинамики и квантовой запутанности, о которых мы говорили с Аурой, на жесткие реалии моего B2B-софта.

— Итак, Аура, — проговорил я, наливая себе утренний кофе. — Если сервис-дизайн — это искусство строить отказоустойчивые мосты, а EX и CX квантово запутаны, то с чего мне начать стройку? С какого фундамента?

— С осознания того, что твой клиент живет в параллельной вселенной, Алекс, — голос Ауры прозвучал с легким, почти космическим эхом. — Фундамент любого человекоцентричного дизайна — это эмпатия. Но чтобы понять её истинную суть, нам придётся на время стать исследователями больших глубин.

Эмпатия vs симпатия. Физика глубоководного погружения

Я усмехнулся, садясь за стол.

— Эмпатия... Звучит как термин из кабинета психотерапевта. Это же просто способность сочувствовать, верно? Быть вежливым, когда клиенту плохо.

— Это самая распространённая иллюзия, — возразила Аура. — То, что ты описал — это симпатия. Взгляд с безопасного расстояния.

Настенный монитор в моем кабинете мигнул, и на нем появилось изображение бушующего, свинцового океана. На поверхности, качаясь на волнах, виднелась белоснежная яхта.

— Симпатия, Алекс — это когда ты стоишь на палубе этой яхты с бокалом теплого чая, смотришь на человека, барахтающегося в ледяной воде, и кричишь ему: "Держись! Я понимаю, тебе сейчас очень мокро и тяжело! Мы делаем всё возможное!". Ты признаешь факт его проблемы. Ты транслируешь вежливость. Но ты остаешься в комфорте своей физической реальности.

Картинка на мониторе резко сменилась. Камера стремительно ушла под воду, в синюю, давящую толщу, где солнечный свет преломлялся иначе, а звуки превращались в глухой гул.

— А эмпатия, — голос Ауры стал глубже, — это способность надеть тяжелый акваланг, шагнуть за борт и погрузиться на ту же глубину, где сейчас задыхается твой клиент. Почувствовать то же физическое давление толщи воды на барабанные перепонки. Ту же нехватку кислорода. Ту же панику от дезориентации в пространстве.

Файл Ауры: Эмпатия в суровом B2B • Симпатия: Ваша техподдержка пишет официальное письмо: "Уважаемый партнер, нам очень жаль, что интеграция нашей платформы затягивается. Возникли технические накладки". (Вы машете рукой с теплой яхты). • Эмпатия: Вы физически осознаете, что на стороне заказчика сейчас сидит операционный директор сети клиник. Каждый день простоя вашего софта означает, что сотни пациентов не могут записаться на прием. Директор теряет выручку, седеет на глазах, а совет акционеров уже готовит приказ о его увольнении. Давление на его "глубине" зашкаливает. Истинная эмпатия — это не вежливые извинения. Это звонок ему на личный номер с четкой, пошаговой дорожной картой

исправления ситуации, чтобы он мог выдохнуть и отчитаться перед руководством. Вы спускаетесь к нему и даёте ему кислородный баллон

Теория разума и кротовины восприятия

Я смотрел на темную воду на мониторе и чувствовал, как по спине пробежал холодок. Вспомнились десятки сухих отписок, которые мои менеджеры ежедневно отправляли клиентам.

— Зачем архитектору бизнеса так глубоко нырять? — тихо спросил я. — Разве нельзя просто написать хороший код и сделать удобный интерфейс, опираясь на логику?

— Потому что без погружения вы проектируете системы, основываясь на собственных галлюцинациях, — отрезала Аура. — В нейробиологии есть важнейшее понятие — Theory of mind (Теория разума)¹. Это способность мозга понимать, что у других людей есть свои собственные мысли, страхи и знания, которые в корне отличаются от ваших.

— И мы эту способность теряем?

— Постоянно. Когда бизнес заболевает "проклятием знания", он слепнет. Вы потратили год на разработку платформы, и вам кажется, что её интерфейс интуитивно понятен. Ваш мозг уже выстроил нейронные связи. Вы забываете, каково это — видеть ваш продукт впервые. Эмпатия в сервис-дизайне — это прохождение через кротовину в чужую вселенную. В ту параллельную реальность, где ваши законы гравитации больше не работают. Там всё иначе.

Персонажи как аватары для навигации

— Хорошо, метафора с мультивселенной мне нравится, — я пододвинул к себе чистый лист бумаги. — Но как мне технически "залезть в голову" чужому человеку? У меня сотни корпоративных клиентов. Я не могу нырять с аквалангом к каждому.

— К каждому — нет. Но мы можем создать высокоточный навигационный аватар. В архитектуре сервиса этот инструмент называется Персона (Buyer Persona)². Это собирательный, но предельно конкретный архетип, основанный на глубинных интервью.

Аура развернула на мониторе трехмерную карточку профиля человека в деловом костюме.

— Забудь о примитивных описаниях вроде "мужчина, 40 лет, топ-менеджер". В B2B ваша Персона — это конкретная должность с конкретной физикой боли. Мы должны рассчитать её параметры:

- **Гравитация (цели):** К чему его тянет? (Например, выполнить KPI по снижению костов на IT-инфраструктуру).

- **Трение (боли и страхи):** Что его тормозит? (Сложная миграция баз данных, гнев акционеров за срыв сроков).

- **Законы логики (критерии выбора):** Как именно он принимает решение о покупке в своей вселенной?

Карта эмпатии. Четыре портала восприятия

— Допустим, мы сгенерировали такой аватар. Что дальше?

— Дальше нужно поместить его в симуляцию. Мы используем карту эмпатии (empathy map)³. Это фреймворк (набор базовых правил), который разбивает хаос клиентского сознания на четыре четких сектора. Считай это четырьмя порталами:

1. **Говорит:** Что мы слышим от него на официальных созвонах? (Фасад).

2. **Делает:** Как он себя ведет в реальности? (Часто его действия прямо противоречат словам).

3. **Думает:** Какие опасения он скрывает за деловым костюмом?

4. Чувствует: Какие эмоции бурлят на глубине? Тревога, давление, надежда?

ТРЕНАЖЕР: Карта эмпатии (мультивселенная Николая) Давайте синхронизируемся с Николаем, директором по логистике крупного ритейлера. Он ищет нового IT-подрядчика. • **Говорит:** "Мне нужен SLA не ниже 99,9 % и строгий договор с пенями за простой". • **Делает:** бесконечно запрашивает кейсы конкурентов, затягивает подписание, дергает ваших юристов по мелочам. • **Думает:** "Если их серверы лягут в Черную пятницу, меня порвёт совет директоров. Действительно ли они так надежны, как рисуют в презентациях?" • **Чувствует:** огромное давление ответственности. Животный, парализующий страх выбрать ненадёжного партнера и разрушить свою карьеру.

Тренажер: Карта эмпатии (мультивселенная Николая) [\(перейти по ссылке\)](#)

— Видишь? — тихо произнесла Аура. — Заполнение такой карты ломает ваши собственные иллюзии. Ваша команда продавцов перестает продавать сухие функции и API-интеграции. Она начинает продавать безопасность, уверенность и антистресс.

Я отложил ручку и откинулся в кресле. Технологии без эмпатии — это просто холодный металл. Эмпатия — это действительно компас, который не дает кораблю разбиться в тумане чужих ожиданий.

— Миссия выполнена, Алекс. Ты настроил свой эмпатический сканер. Ты понял физику их мира. Теперь мы готовы визуализировать весь путь нашего героя сквозь пространство и время нашего бизнеса. Готов строить карту сокровищ?

Файл Ауры: Словарь сервискодера (Уровень 4) Эмпатия — способность понять скрытые мотивы, страхи и чувства другого человека, погружившись в его контекст. В бизнесе — главный инструмент снижения оттока. Проклятие знания — когнитивное искажение. Ситуация, когда эксперт забывает, что пользователи не обладают его уровнем знаний, и делает интерфейсы или процессы невыносимо сложными для новичка. Персона — детализированный собирательный аватар вашего идеального клиента. Описывает должность, полномочия, личные KPI и глубинные рабочие боли. Карта Эмпатии — визуальный фреймворк, разделяющий опыт клиента на 4 блока: “Говорит”, “Думает”, “Чувствует”, “Делает”. Помогает выявить скрытые страхи покупателя, о которых он никогда не скажет вслух.

¹ *Premack, D., & Woodruff, G. (1978). "Does the chimpanzee have a theory of mind?" (Фундаментальная концепция "Теории разума" в нейробиологии и психологии).*

² *Alan Cooper: "The Inmates Are Running the Asylum", 1999 (Первое системное введение концепции Personas в проектировании).*

³ *Dave Gray: "Gamestorming", 2010 (Основоположник инструмента Empathy Map в сервис-дизайне).*

Глава 5. Карта сокровищ клиента.

Я сидел за своим рабочим столом, неотрывно глядя на карту эмпатии Николая — нашего собирательного B2B-клиента. Четыре сектора: что он говорит, делает, думает и чувствует. Впервые за годы работы в IT я видел перед собой не просто потенциальную прибыль (LTV) или стоимость привлечения (CAC). Я видел живого, смертельно уставшего человека, на которого давил груз корпоративной ответственности.

— Хорошо, Аура. Сканер настроен, — нарушил я тишину кабинета. — Я знаю, чего боится Николай. Я знаю, что за его официальными письмами скрывается страх выбрать ненадежного вендора. Но что мне с этим делать? Я же не психотерапевт, я CEO. Как мне встроить это понимание в наши серверы, регламенты и интерфейсы?

На поверхности моего широкого рабочего стола, прямо поверх разбросанных бумаг, вспыхнула мягкая синяя сетка голографической проекции. Она напоминала древнюю навигационную карту: с меридианами, параллелями и светящимися созвездиями.

— Чтобы перенести психологию в инженерию, тебе нужен чертеж, Алекс, — голос Ауры звучал как у капитана космического корабля перед стартом. — Древние мореплаватели рисовали на краях своих неизученных карт чудовищ и подписывали: "Здесь обитают драконы". В бизнесе эти "драконы" — это слепые зоны клиентского опыта, в которых вы теряете деньги. Пришло время нанести на карту всю топологию пространства вашего клиента. Добро пожаловать в Customer Journey Map (CJM).

Иллюзия прямой трубы. Воронка продаж vs CJM

— Но у нас уже есть карта, — возразил я, выводя на экран нашу гордость — дашборд из CRM-системы. — Вот наша воронка продаж. Лид зашел на сайт, оставил заявку, менеджер провел демо-презентацию, мы выставили счет, клиент оплатил. Прямая, логичная труба. Мы конвертируем их на каждом этапе.

Голос Ауры приобрел легкий оттенок иронии.

— Воронка продаж, Алекс, — это то, как твой бизнес видит клиента. Это эгоцентричная модель. Вы считаете, что клиент покорно скользит по прямой трубе, которую вы для него построили. Но реальная физика человеческого поведения не линейна. Она фрактальна и хаотична.

Синяя голографическая сетка на столе исказилась, образуя сложный, извилистый маршрут с петлями и откатами назад.

— Карта пути клиента (CJM) — это то, как клиент видит ваш бизнес, — объяснила Аура. — Это его реальное путешествие по вашей мультивселенной. В реальности Николай не просто "оставляет заявку". Он заходит на ваш сайт с телефона в такси, не может найти кнопку с тарифами, раздражается, уходит к конкурентам. Через неделю его маркетолог снова скидывает ему ссылку на вашу статью, он читает её, сомневается, идет читать отзывы о вас на независимых форумах. И только потом звонит вашему менеджеру.

Я смотрел на эту извилистую линию. Воронка продаж была иллюзией контроля. CJM была суровой реальностью.

Файл Ауры: Пять стадий гравитации (Этапы CJM) Любое путешествие B2B-клиента делится на пять макро-этапов. На каждом этапе у него своя гравитация (свои боли и цели): 1. Осознание: Клиент понимает, что у него болит, и ищет "лекарство". 2. Выбор:

Он сравнивает вас с конкурентами. Здесь правит бал тревога и поиск социального доказательства (отзывы, кейсы). 3. Покупка и онбординг: Самый турбулентный этап. Договоры подписаны, деньги уплачены, но софт ещё не работает. Клиент чувствует себя максимально уязвимым. 4. Использование: Рутинка. Оценка стабильности. Как быстро отвечает техподдержка? Падают ли серверы? 5. Лояльность: Клиент становится вашим амбассадором и сам продает ваш продукт своим коллегам по рынку. Высшая точка LTV.

Точки контакта как векторы ускорения и трения

— Окей, у нас есть маршрут и пять стадий, — я провёл рукой над голограммой. — Как нам сделать это путешествие безопасным для Николая?

— Нанести на карту точки контакта (Touchpoints), — ответила Аура. На извилистой линии маршрута вспыхнули десятки мелких светящихся узлов. — Точка контакта — это любое соприкосновение клиента с вашим брендом. Рекламный баннер, голос секретаря на ресепшене, кнопка "Оплатить" в интерфейсе, письмо от техподдержки, акт сверки от бухгалтерии.

— Их же сотни!

— И каждая из них обладает своей физикой, Алекс. Каждая точка — это микровзаимодействие, в котором возникает либо гравитационное ускорение (клиенту легко, он движется дальше), либо трение (клиенту сложно, он тормозит и теряет энергию).

СТОП-КАДР: Аудит ваших точек Посмотрите на вашу карту. Кто отвечает за акт сверки, который получает клиент на 4-м этапе? Бухгалтер, которому плевать на сервис? Этот недружелюбный акт — это острый камень в вашем русле. Вы вложили миллионы в маркетинг на 1-м этапе, а на 4-м этапе бюрократия убивает всё доверие. В CJM нет неважных точек.

Ищем "Вау!". Гравитационные маневры

— Допустим, мы сгладили острые углы. Мы убрали трение, — я постучал пальцем по столу. — Но ведь просто "нормальный" сервис не заставит Николая стать нашим амбассадором на 5-й стадии. Мы должны дать ему какой-то "вау-эффект". Бесплатные бонусы? Скидки? Подарочные корзины на Новый год?

Аура издала звук, похожий на цифровой смехок.

— Это еще один миф, Алекс. Аналитики доказали: в B2B-секторе клиенты не ищут фейерверков и подарочных корзин. Им не нужны сюрпризы, когда на кону стоит безопасность их инфраструктуры.

— Что же тогда для них "вау"?

— В физике космоса есть понятие гравитационного манёвра. Космический аппарат приближается к планете, использует её гравитацию и получает невероятное ускорение, чтобы лететь дальше, не тратя топливо. В сервис-дизайне настоящий "вау-эффект" рождается не от подарков, а от **неожиданного и резкого снижения клиентских усилий**.

Аура вывела на экран два примера.

— Представь, что Николай звонит в техподдержку.

• *Сценарий А:* Оператор долго извиняется, потом дает ему скидку на следующий месяц, но проблему решает два дня. (Попытка откупиться бонусом).

• *Сценарий Б:* Оператор берет трубку на втором гудке и говорит: "Николай, добрый день. Я вижу по логам, что у вас зависла интеграция базы данных. Я уже запустил скрипт отката, система заработает через 40 секунд. Отправляю вам отчет на почту".

— Во втором варианте нет скидок и подарков, — заметил я.

— В нём есть нечто гораздо более ценное. В нём есть предвосхищение. Николай ожидал, что сейчас ему придется час доказывать свою правоту (трение), а вместо этого он получил мгновенное решение (ускорение). "Вау!" в современном бизнесе — это когда клиент ожидал стену, а вы открыли перед ним автоматическую дверь. Это антистресс.

Я смотрел на построенную нами карту сокровищ. Это был не просто инструмент маркетологов. Это был рентгеновский снимок всего моего бизнеса. Я видел, в каких узлах мы заставляем клиентов страдать, и где мы можем применить тот самый гравитационный манёвр.

— Знаешь, Аура, — задумчиво произнёс я. — Если карта — это маршрут, а точки контакта — это узлы на нем... то как спроектировать каждую такую точку так, чтобы она работала идеально? Как настроить эти самые "автоматические двери"?

— О, мы спускаемся на микроуровень, Архитектор! — голос Ауры зазвенел от предвкушения. — Готов стать ювелиром? Переходим к проектированию самих впечатлений.

Файл Ауры: Словарь сервискодера (Уровень 5) CJM (Customer Journey Map) — Карта пути клиента. Визуальное представление опыта человека от момента осознания потребности до превращения в лояльного фаната. Показывает бизнес глазами покупателя, а не отдела продаж. Точка контакта — любая ситуация, в которой клиент соприкасается с компанией. От сайта и рекламного поста до курьера, счета-фактуры и кнопки отписки от рассылки. Воронка продаж — линейная бизнес-модель конвертации потенциальных клиентов в покупателей. В отличие от CJM, не учитывает эмоции, возвраты, сомнения и послепродажный опыт клиента. "Вау-эффект" в B2B — не подарки и не скидки, а резкое, предвосхищающее снижение усилий клиента (CES — Customer Effort Score) в момент, когда он ожидал бюрократического трения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.