

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Tatjana Borovkova

Kliendikogemuse juhtimine Lux Express AS näitel

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ.....	3-4
1. ОПЫТ КЛИЕНТА- СУЩНОСТЬ, СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ.....	5
1.1. Сущность опыта клиента.....	5-11
1.2. Опыт клиента и его создание.....	12-17
1.3. Опыт клиента и управление им.....	17-27
2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ, АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ ДАННЫХ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВОДУ УЛУЧШЕНИЯ ОПЫТА КЛИЕНТА В КОМПАНИИ LUX EXPRESS.....	28
2.1 Описание и характеристики объекта исследования.....	28-29
2.1.1 Ценности и история развития компании	29-30
2.2 Исследование опыта клиента	30
2.2.1 Методика исследования	30-31
2.2.2 Анализ данных полученных данных в ходе исследования.....	31-43
2.3 Выводы и предложения.....	43-45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46-47
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	48-49
ПРИЛОЖЕНИЯ	50
Приложение 1. Образец анкеты.....	51-53
КОККУVÕTE.....	54-56
SUMMARY.....	57-59

ВСТУПЛЕНИЕ

Рынок XXI века очень слабо напоминает рынок прошлых эпох с характерными для них сравнительно стабильными клиентскими базами и прочными рыночными нишами. В наши дни клиент превратился в движущуюся мишень, и даже самые упрочившиеся компании, лидеры рынка, сегодня могут быстро потерять лидирующие позиции. Острая необходимость поиска альтернативных путей для получения конкурентного преимущества вызвана глубочайшими переменами в бизнес среде. Такими, например, как усиление конкуренции, развитие и возрастание доступности новых технологий, рост ожиданий потребителя и усиление его роли на рынке, возникновение глобального простора для операций, а также распад привычных временных рамок в нашу электронную эпоху. Эти перемены расширили горизонты бизнеса и ускорили переход к более клиентоориентированным перспективам (5, с 6).

Компании поняли, что просто предлагать отличные продукты уже недостаточно: легкость копирования и насыщение рынка могут быстро свести на нет первые намеки на формулу успеха. Сегодня главным знаком отличия стала исключительность сервиса, предоставляемого на прочной и четкой основе. Сервис требует притока и вовлечения клиентов, и потому он значительно труднее, нежели продукт, поддается имитации. Следовательно, конкурентного преимущества можно достичь путем совместного применения знаний об ожиданиях, предпочтениях и поведении клиентов. А для этого необходим непрерывный диалог с клиентами и использование информации и идей, добываемых в каждой точке контакта с ними (Ib., с 6).

Объектом данного исследования автором была выбрана компания Lux Express-крупнейший оператор международных автобусных экспресс-линий, предлагающий наиболее частое сообщение между Прибалтикой.

Актуальность данной работы заключается в том, что компания заинтересована в предоставлении лучшего опыта клиента в условиях жёсткой конкуренции.

Автором была выбрана именно тема касающаяся опыта клиента так, как сегодня клиенты стали более критичны, это проявляется, прежде всего в том, что они более требовательны к качеству товара и цене. Самоуверенность клиентов возрастает в связи с существенными изменениями на рынках: один товар становится всё легче заменить другим, поэтому клиенты больше не привязаны к одному производителю, предлагающему товары и услуги. Если они не удовлетворены обслуживанием одного предприятия, то они находят себе другие, которые предлагают аналогичные товары и услуги. Всё труднее становится привлечь и завоевать новых клиентов. Конкуренция становится жестче, и для предприятий всё важнее становится сохранить привязанность клиентов к своей торговой марке.

Целью работы является определение уровня опыта клиента на сегодняшний день и показать возможности для его улучшения, на примере компании Lux Express AS.

Задачи, которые необходимо было выполнить:

- Подготовка анкеты и её согласование с руководителем фирмы
- Проведение опроса и анализ полученных данных
- Написание теоретической части работы
- Презентация полученных результатов сотрудникам компании

Методика исследования- проведение анкетирования, анализ полученных данных в программе Excel.

1. ОПЫТ КЛИЕНТА- СУЩНОСТЬ, СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Первая часть дипломной работы- теоретическая. В данной части автор опирался на различные источники информации, такие как книги, статьи и Интернет- источники. В теоретической части автор предоставит обзор создания опыта клиента, а также сущности и управления им.

1.1 Сущность опыта клиента

Опыт клиента охватывает каждый аспект всего, что компания предлагает своим клиентам- качество заботы о клиенте, реклама, упаковка, особенности товара или услуги, простота в использовании, надёжность.

Опыт клиента- субъективное ощущение, возникающее у клиента при взаимодействии с компанией. Это ощущение начинает формироваться еще до этапа выбора товаров или услуг и постоянно изменяется по мере того, как идет их использование.

Опыт клиента формируется до того как потребитель решает приобрести продукт или услугу. Он начинается с ознакомления с рекламой, с отзывов других потребителей о данной компании. (2, с 1-2)

Контакт с компанией может быть прямым или косвенным. Прямой контакт, как правило, происходит в процессе покупки, использования и обслуживания и обычно исходит от клиента. Косвенный контакт чаще всего включает в себя незапланированный контакт с продуктами, услугой или брэндом компании и принимает форму рекомендаций или критики передающиеся из уст в уста, рекламы, новостных отчётов и т.д. (Ib., с 2)

Клиентский опыт определяется как суммарный опыт взаимодействия покупателя с представителями организации. Таким образом, клиентский опыт является ресурсом для организации по изучению эмоциональной составляющей в отношениях с клиентом

(10, с 1).

По существу, это означает, что компаниям следует предоставлять клиентам возможность выражать свои чувства, мнение по поводу контакта, а главное, - прислушиваться к этому мнению, учитывать его в дальнейшем развитии, чтобы добиться еще большей популярности. Существует множество инструментов, которые позволяют это мнение узнать:

- Опрос клиентов по окончанию сделки
- Анкетирование по установлению степени удовлетворенности
- Инспекции с использованием «мнимого покупателя» для анализа реального положения вещей, его соответствия заявленным стандартам.
- Проверка всех магазинов с целью унификации всех процедур в компании
- Исследование «социального климата» в компании (включая персонал), принятие решения о направлении дальнейшего развития на внутреннем уровне.
- Тренинги по итогам исследований (Ib., с 1).

Позитивный опыт клиента отражается на поведении потребителей, что в итоге позволяет компании больше производить, продавать, привлекать и зарабатывать. По итогам исследования проведенного The RightNow and Harris Interactive, клиенты начинают советовать услуги той или иной компании именно после великолепного опыта обслуживания. А также интересной новостью стало то, что 86% потребителей готовы были бы заплатить больше за более хорошее обслуживание. С другой стороны, 89 % клиентов заканчивают пользоваться услугами компании после негативного опыта обслуживания.

Опираясь на исследования Harris Interactive, больше половины распространяют информацию о своём позитивном опыте (4, с 3).

Опыт клиента- это не только физические качества или эмоциональные. Это комбинация состоящая из обоих качеств.

Физические свойства опыта клиента

Разделение на физические свойства не является больше подходящей бизнес стратегией и этому причиной является инновация, скорость и потребление. Инновация в новых технологиях, в новых бизнес моделях, инновация в транспорте, обществе и тд. Инновация и конкуренция ускоряют изменения. Три основных показателя: инновация, конкуренция и изменения являются идентичными в культурах организации. Комбинацию данных трёх факторов сложно различать, а также быть в курсе с изменениями в данной области становится очень дорогостоящим. Вместе с этими изменениями физические элементы стали дорогими и их можно считать неподходящей стратегией. (1, с 15)

Ниже представлен Рисунок 1, на котором изображены некоторые физические элементы, которые помогают в создании опыта клиента.



Рисунок 1. Физические элементы опыта клиента (1, с 16)

Физические элементы опыта клиента и их инновация продолжают быть важными, однако не основными элементами, как это было на протяжении веков. Новым дифференциатором будут эмоциональные свойства, пробуждаемые физическими элементами. (1, с 16)

Эмоциональные свойства опыта клиента

Задумываясь об эмоциональной составляющей опыта клиента, следует задавать себе вопрос: Какие эмоции и ощущения я хочу, чтобы остались у моего клиента? Отличный опыт клиента сосредоточен на стимулировании запланированных эмоций. Исследования показали, что только 5% компаний пытаются вызвать определённые эмоции. (Ib., 41)

Эмоции можно также разделить на некоторые категории:

Наслаждение: счастье, радость, удовлетворение, восторг, гордость, удовольствие, эйфория и т.д.

Любовь: дружелюбие, доверие, доброта, близость, преданность, поклонение, увлечение и т.д.

Удивление: шок, изумление и т.д.

Доктор Брюс Хаммонд, профессор университета Сейнт Лео, объясняет эмоции в бизнесе следующим образом:

Люди наделяют эмоциями каждую часть своей жизни. Эмоции, как правило, сильнее логики. Эмоции всегда с нами. По языку тела можно определить, когда людям неприятно то, что они видят или слышат. Мы можем попытаться подавлять наши эмоции на работе, но они всё равно не исчезнут. (Ib., с 46-47)

Для клиента очень важно испытывать чувство доверия к компании.

Доверие играет важную роль для людей так, как это сводится к основным человеческим потребностям- потребность безопасности и защищённости. Если клиенту пообещают перезвонить и этого в итоге не делают, у потребителя пропадает доверие к человеку с кем он общался, соответственно может пропасть доверие ко всему предприятию. Если клиент не доверяет персоналу компании, он в дальнейшем не приобретёт продукт или услугу, что негативно скажется на доходе компании. (Ив., с 49)

Помимо доверия также важны такие качества как: удовольствие, наслаждение, удовлетворение, острые ощущения, дружелюбие и лояльность. На сегодняшний день лояльность является одним из самых используемых слов в бизнесе. Сегодня трудно представить себе какой-либо сегмент рынка, который обходится без программ лояльности.

Можно утверждать, что программы лояльности сегодня – это программы взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества между клиентом и компанией, которое строится не только на рациональном понимании клиентом своей прямой выгоды, но и имеют под собой эмоциональную основу.

В чем состоят ожидания от такого взаимодействия? Со стороны компании ожидания от этого сотрудничества заключаются в увеличении прибыльности ключевых клиентов и удержание их в клиентской базе, получение рекомендаций клиентов, а также формирование конкурентного преимущества (6, с 1).

Нельзя быть уверенным в лояльности клиента пока не будет достигнута с ним эмоциональная связь. Лояльность- это эмоциональный опыт и сильное чувство, которое проверяется когда дела у компании идут не наилучшим образом и если клиент по-прежнему показывает свою поддержку, пользуясь услугами компании, то в этом случаи можно утверждать, что компания обладает лояльным клиентом (1, с 53).

Плохой опыт клиента может не только расстроить потребителя, но также его разозлить. Эмоции, как правило, пробуждаются на ограниченное время: не возможно сохранять тот же уровень злости в течении всего дня.

Однако существует другое эмоциональное состояние - настроение. Настроение сохраняется в течении более долгого периода времени и оно более постоянное чем эмоция. Если человек прибывает в плохом настроении, очевидно, что не составит труда его расстроить или разозлить. Это может иметь огромное влияние на опыт клиента. Потребители являются единственными, кто может решать, что они чувствуют. Они являются единственными, кто определяет был ли опыт клиента положительным, средним или негативным. Если клиент в плохом настроении вероятно не будет возможности пробудить в нём эмоции счастья, не зависит от того сколько приложить для этого усилий.

И наконец, за настроением следует темперамент. Данный аспект в большей степени зависит от личности, чем эмоции или настроение. Эти пункты также могут объяснить уровень эмоциональной отдачи к любой ситуации в опыте клиента (Ib., с 57).

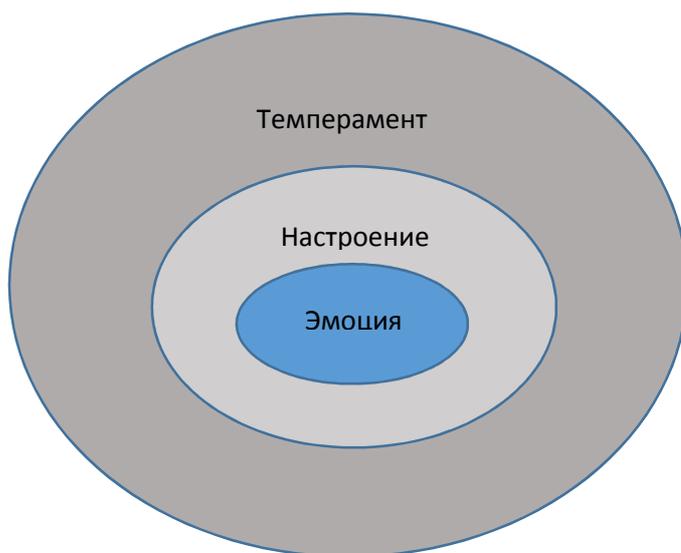


Рисунок 2. Эмоциональные аспекты, влияющие на опыт клиента (1, с 57)

Также следует знать, от чего у клиента остаётся позитивное впечатление от обслуживания.



Рисунок 3. Аспекты, благодаря которым, остаётся позитивное впечатление об обслуживании. (7, с 72)

Позитивное впечатление влияет на лояльность потребителей к бренду. Также хороший опыт всегда приводит к позитивным взаимодействиям с социальной медией (4, с 3).

1.2 Опыт клиента и его создание

Первое правило- стараться обращать меньше внимания на акционеров. Вместо этого нужно фокусироваться на клиенте. Многие компании увеличивали ценность акций и направляли краткосрочное поведение так, что в долгой перспективе способствовало уменьшению ценности акций. Влияние опыта клиентов не учитывалось вплоть до последних стадий процесса. Если компания будет ориентироваться в первую очередь на клиента, ценность акций будет на стабильном уровне в течении продолжительного времени. (1, с 195)

Ориентация на клиента- это распознавание потребностей и ожиданий клиентов с последующей попыткой их удовлетворения.

Цель ориентации на клиента заключается в повышении потребительской полезности и установлении долгосрочных и стабильных отношений с клиентами. Это имеет, прежде всего, экономические причины: поскольку становится всё сложнее их завоевать, появляется необходимость «заботиться» о постоянных клиентах, иначе предприятия не смогут больше достигать этих экономических целей. «Заботиться», значит завоевывать доверие клиентов, удовлетворять и сохранять их привязанность к своей торговой марке. Но это также значит, что отношения с клиентами должны быть достаточно продолжительными и приводить к максимальному количеству заключённых с ними договоров, так что бы окупались затраты предприятия, связанные с ориентацией на клиента (3, с 9).

Понятие «ориентация на клиента» относится не только к поведению сотрудников, которые вступают в непосредственный контакт с клиентами. Часто это понятие обозначает также и направленность всего предприятия на оптимальное удовлетворение ожиданий клиентов. На эту цель работают обширные программы управления.

Особенно известной программой стал так называемый «тонкий менеджмент» (Lean Management). Его цель - гибкая ориентация на клиента при минимальном по возможности вложении ресурсов и одновременно высоком качестве товаров и обслуживания. В центре - попытка избежать любого расточительства ресурсов, особенно это касается человеческих ресурсов. С этой целью устраняются целые уровни управления, чтобы уменьшить иерархию управления.

Одновременно предоставляется сотрудникам свобода в принятии решений и возлагается на них связанная с этим ответственность. Тогда сотрудники, работающие, прежде всего, в непосредственном контакте с клиентами, смогут быстрее реагировать на их потребности. Для этого они должны проявлять больше гибкости, творческого подхода и собственную инициативу (3, с 10-11).

Отличный опыт клиента является путём к долгосрочному конкурентному преимуществу. Опыт клиента должен пронизывать каждый аспект бизнеса, а также бизнес стратегию. Это всё потому, что именно клиенты покупают услуги и продукты, за счёт кого зарабатывается прибыль и кто обеспечивает ценность акций. Клиенты принимают решение о покупке основываясь на полученном опыте.

Следует понимать, что на опыт клиента влияет вся деятельность компании: начиная от организационной структуры заканчивая производимыми продуктами. Клиенты готовы больше заплатить за отличный опыт и тем самым увеличат доход компании. Это также создаёт лояльность клиентов. Если же опыт клиента достаточно беден, это сподвигнет потребителей начать пользоваться услугами конкурентов, что значительно понизит доход компании (Ib., с 194-195).

Также не следует забывать о способах общения с клиентами. Клиенты имеют уникальные и разнообразные предпочтения относительно того, как они желают взаимодействовать с компанией. Чем больше каналов обмена данными обеспечит компания, тем больше вероятность того, что каждый клиент найдёт для себя нужный метод.

Развивающиеся каналы, такие как чат, форумы и социальные сети (Twitter, Facebook, и т.д.) очень популярны среди молодого поколения, в то время как телефон по-прежнему является предпочтительным методом для более старшего поколения. (15, с 3)

Создание простой и понятной стратегии- это ключ к построению первоклассного опыта клиента. На рисунке 3 видно как все аспекты образуют одно целое. Это начинается с видения, затем миссия и за этим следует стратегия компании (1, с 196).

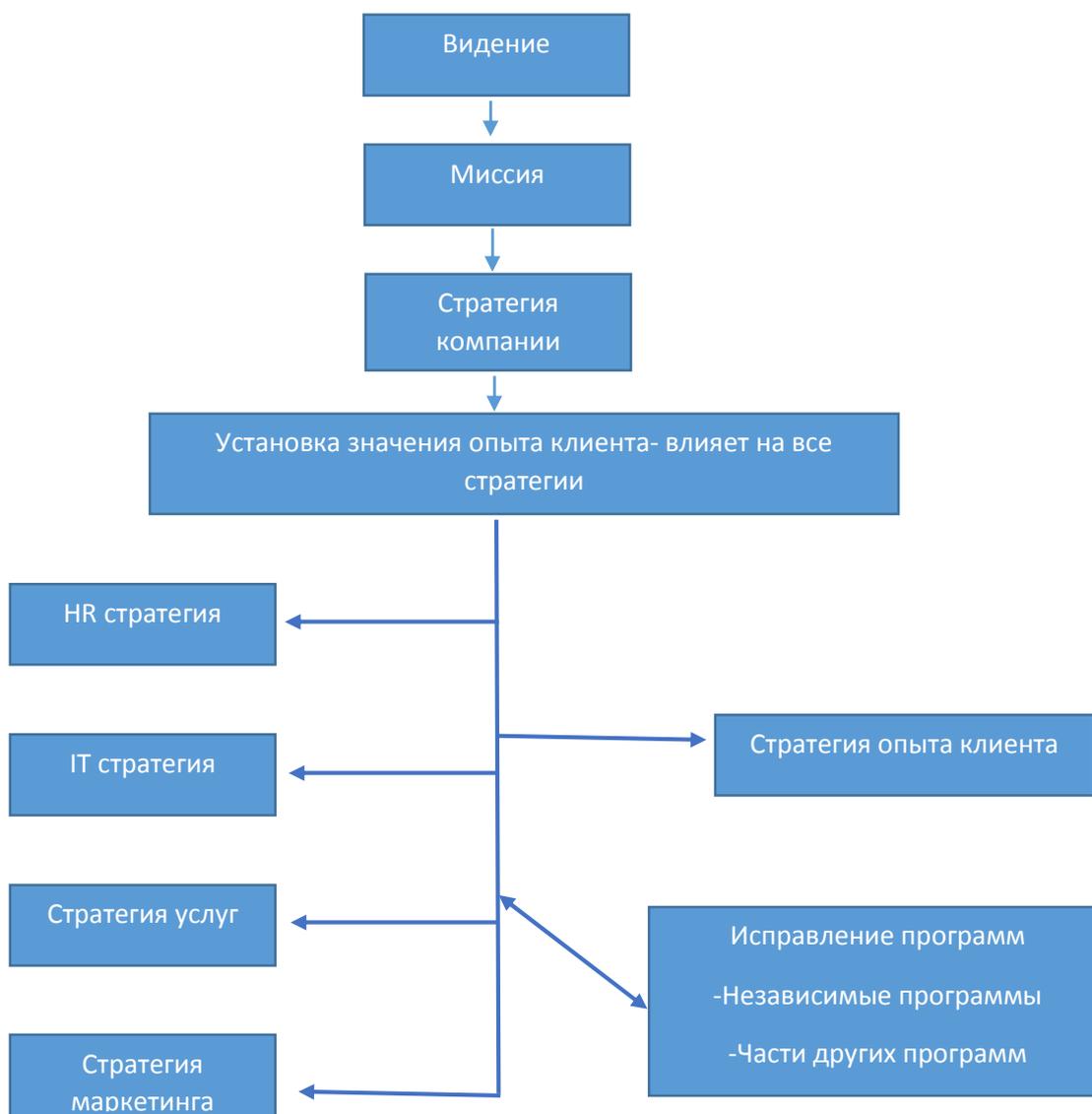


Рисунок 5. Стратегия опыта клиента и другие стратегии (1, с 197)

По словам писателя Пита Джонса, стратегия- это стиль мышления, сознательный и преднамеренный процесс, интенсивное внедрение системы, наука о страховании будущего успеха. Однако английский словарь Оксфорда даёт следующее определение: Стратегия- это план, созданный для достижения долгосрочных целей.

Установленный стандарт опыта клиента-это производная общей стратегии. Из общей стратегии компании, можно развивать и создавать индивидуальные стратегии: стратегию человеческих ресурсов, IT стратегию и т.д. (1, с 197).

Установленный стандарт опыта клиента, должен являться ключом к созданию остальных стратегий. Все системы должны быть созданы с учётом стандарта опыта клиента.

Лучше всего разъяснить стратегию компании и установленный стандарт опыта клиента во время обучения для сотрудников.

Для того, чтобы было возможно вносить постоянные изменения была создана модель управления постоянно улучшающегося опыта клиента. Данная модель используется для определения шагов, которые требуют постоянного обновления и улучшения в сфере опыта клиента. Важно то, чтобы модель получила форму замкнутого круга. Также следует попытаться внедрить данный процесс в культуру компании, чтобы работа над опытом клиента стала обычным делом. Следует назначить ответственного за весь опыт клиента предоставляемый компанией (1, с 206).



Рисунок 6. Внесение улучшений в опыт клиента (1, с 206)

Когда начинается работа над данным процессом, во-первых нужно определить нужды потребителя. Далее, двигаясь по кругу, требуется рассмотреть и усовершенствовать опыт клиента. Ниже рассматриваются более подробно каждый из этапов:

Этап № 1: Оценить нужды клиента

Следует использовать все потенциальные источники информации и отзывы для того, чтобы определить запросы и желания клиентов.

Этап № 2: Оценить внутреннюю готовность

Определить готовность работников организации. Что включает в себя следующие элементы:

- Ресурсы
- Объём навыков
- Производительность
- Продукция

Также учитывается:

- Культура
- Руководство
- Способность адаптироваться

Этап № 3: Установить стандарт опыта клиента и создать стратегию

На данном этапе следует подробно рассмотреть Пирамиду опыта клиента.

Этап № 4: Создать элементы и подэлементы

Этот этап является началом введения стратегии в действие. Измерение осуществляется здесь наряду с другими механизмами обратной связи.

Этап № 5: Слежение за достижением желаемых результатов

Существует множество методов для того, чтобы определить движется ли компания к достижению желаемых результатов.

Следует рассмотреть:

- Отзывы работников
- Индекс удовлетворённости потребителей
- Исследование рынка
- Жалобы клиентов
- Количество клиентов переставших пользоваться услугами компании
- Комментарии клиентов

Этап № 6: собрать данные и исследовать другие отзывы

На этом этапе следует расширить диапазон рассматриваемых измерителей и учитывать следующие аспекты:

- Исследование рынка
- Лучшие результаты из других отраслей
- Фокус- группы

Регулярный обзор следует проводить ежемесячно, а более масштабный обзор каждые пол года или даже чаще, если это обусловлено изменениями на рынке или другими важными событиями. (1, с 207-208)

1.3 Опыт клиента и управление им

Как можно ожидать от своего обслуживающего персонала предоставления отличного опыта клиента, если управляющий не дал точного определения этих слов. Большинство работников будут пытаться делать правильные вещи, однако это будет зависеть от того, что они индивидуально считают правильным, и что каждый из них лично ценит. Вследствие этого опыт клиента будет разным в каждом из случаев.

Вовлечённость персонала является одной из важнейших задач на пути к отличному опыту клиента. Сотрудники должны быть всегда осведомлены о целях и ценностях компании (14, с 1).

Пирамида опыта клиента была создана для того, чтобы каждый член организации мог фокусироваться на определённых аспектах опыта клиента, а также она создаёт механизм для понимания, на какую из частей каждый член организации должен обратить большее внимание для того, чтобы предоставить высококачественный опыт клиента. Это предоставляет метод для дальнейшего управления каждым из элементов пирамиды. Пирамида опыта клиента состоит из ключевых блоков, которые помогают предоставить правильную физическую эффективность и эмоции которые были вызваны.

Для того, чтобы достигнуть вершины, а в данном случаи отличный опыт клиента, должно быть предпринято определённое количество шагов, которые следуют друг за другом. Но для начала, необходимо определить физические и эмоциональные составляющие опыта клиента, которых компания стремится достигнуть. Благодаря этому появиться «установленный стандарт опыта клиента». Для того, чтобы это получилось следует разделить опыт клиента на индивидуальные эмоциональные и физические элементы, на которых мы хотим сосредоточиться. Так как данные элементы являются всё же слишком масштабными, необходимо их разделить на подэлементы, которыми будет возможно управлять. Исходя из этого устанавливаются стандарты, являющиеся теми стандартами, которые мы желаем достичь. Они же, в свою очередь, обусловлены ценностями, которыми клиенты их наделяют.

После того, как это будет достигнуто, необходимо установить внешние и внутренние измерители, основанные на выбранных подэлементах (1, с 149-152).

Затем устанавливаются соответствующие цели, которые согласуются с выбранными свойствами подэлементов. И наконец, нужно определить инициативы, которые помогут нам достичь цели .



Рисунок 4. Пирамида опыта клиента (1, с 150)

Элементы

Элемент представляет собой чётко сформулированную часть опыта клиента. Важно то, что элементы могут быть физическими и эмоциональными.

Очень важно знать, какие эмоции компания пытается создать у клиентов по отношению к ней. Скорей всего их можно будет найти в ценностях компании, однако некоторые предприятия имеют исключительно физические ценности. Зачастую, ценности бренда не являются видимыми для основных людей, которые предоставляют опыт клиента- для работников передней линии.

Подэлементы

Подэлементы- это составная часть более низкого уровня, формирующая элемент. Также как и элементы, подэлементы могут быть физическими и эмоциональными. Подэлемент элемента «доверие»- честность. Чтобы клиенты могли доверять компании, работники и предприятие должны действовать честно (1, с 152-153).

Впоследствии будет заметно, что у клиентов есть ожидания по отношению к компании как физические, так и эмоциональные. У них будут ожидания по поводу чистоты, безопасности, отзывчивости и доверия.

Стандарты

Стандарты- это где теория переходит в действия. Для каждого элемента и подэлемента нужно установить стандарт, который обозначает к чему стремится компания. Стандарт- это утверждение, которое должно быть предоставлено, чтобы подтвердить подэлемент.

Измерители и цели

Измерители могут быть внешними и внутренними, они оба зависят от важности стандарта. Например: количество полученных жалоб из-за доставки неправильных товаров может быть внешним измерителем. Цель определяет необходимый уровень производительности измерителя. Например: не более 4% клиентов пожаловались на сложно использования инструкции продукта (1, 155-156).

Управление опытом клиента в Интернет- среде

Успех и его критерии каждая компания определяет для себя, исходя из особенностей рынка, на котором она выступает. Как правило, все сводится к четырем всем хорошо знакомым и взаимосвязанным пунктам - это увеличение продаж, повышение известности бренда, сокращение затрат и улучшение лояльности целевой аудитории.

В большинстве случаев эти вопросы логично решать в комплексе, поскольку, например, зачастую перед визитом в розничный магазин, будущий покупатель сначала заходит на страницу компании в веб-пространстве.

От того, насколько увиденная или полученная информация о товарах, сопутствующих услугах или каких-то других моментах будет отвечать его ожиданиям и целям, нередко зависит, придет ли он уже за покупкой не в виртуальной реальности. Соответственно, модернизируя электронный магазин и добиваясь роста цифровых продаж, важно держать в голове и возможность повлиять на продажи в рознице (8, с 1).

Как показывают исследования, сейчас в процессе выбора товара покупатели тратят достаточно много сил на поиск информации о его характеристиках, сравнение цен, поиск и просмотр обзоров или отзывов в социальных сетях. Анализ и сбор информации в Интернете, покупатель проводит даже находясь непосредственно в самом розничном магазине, с помощью смартфона или планшета стараясь убедиться, что он приобретает правильный товар по лучшей из возможных ценовых предложений.

Компания может пойти навстречу покупателю и предоставить ему ту же опцию благодаря размещению в торговом зале информационных киосков или каких-либо других цифровых устройств с доступом в Интернет. (Ib., с 1)

Портрет клиента и мотивы его поведения

Если посмотреть на опыт проектов, которые были реализованы ЕРАМ Empathy Lab- лидера в сфере реализации цифровых стратегий, то при развитии цифровых каналов продаж, основными шагами при решении уравнения «понять клиента» и «построить его правильный опыт» являются:

- наблюдение в контексте: комплексное исследование поведения и мотивов целевой аудитории, ее пристрастий и потребностей
- разработка: построение информационной архитектуры, создание дизайн-материалов, графики, текстов, анимации или видео, максимально отвечающих потребностям и ожиданиям аудитории
- тестирование: проверка удобства и простоты использования вашего решения (мобильное приложение, Интернет-магазин и т.д.), в том числе анализ действий пользователей при выполнении ключевых задач

- анализ конкурентоспособности: сравнение созданного решения с аналогичными проектами конкурентов
- аналитика: через какие страницы или ссылки посетители приходят к вам за нужными товарами и услугами, какие устройства они используют и т.д. (Ib., с 1)

Однако одного понимания клиента недостаточно. Важно создать такой контент и таким образом спроектировать его расположение на страницах мобильного приложения или Интернет- портала, чтобы просто не оставить шанса посетителю поступить иначе, чем мы того ждем. (8, с 1)

Звонки НПС

Для измерения лояльности также используется НПС, основная задача — привлечение и удержание клиентов.

Цель измерения НПС- определять высоконадёжный показатель взаимоотношений. В большинстве компаний определение показателя зависит от ответов на единственный вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете эту компанию своим друзьям или родственникам?» При этом очень важно установить с клиентами, выставившими компании низкие баллы, обратную связь. Компания может предложить недовольному клиенту обсудить его проблему и постараться её решить, чтобы уменьшить его недовольство. (9, с 122)

Исследования показывают, что хотя потребители остаются разочарованными в 25% случаев совершения покупок, менее 5% обращаются с жалобами. Большинство из них без лишних слов ограничивают объём покупок либо обращаются к другому производителю. Поэтому данные о полученных компанией жалобах не пригодны для измерения степени удовлетворённости клиента. Обычно дорожащие репутацией компании получают данные о непосредственном удовлетворении потребителей из проводимых опросов.

Они организуют рассылку анкет или устраивают репрезентативный телефонный опрос покупателей, выясняя насколько они удовлетворены различными аспектами деятельности компании. Неплохо задать и дополнительные вопросы для оценки намерений потребителей осуществить повторную покупку. Как правило, этот показатель коррелирует с данными о степени удовлетворения покупателей. Полезно оценить и намерения или желание заказчика рекомендовать компанию и её торговую марку своим знакомым и коллегам. Высказанная устно высокая положительная оценка указывает на то, что компания добилась высокой степени удовлетворения потребителя. (Ив., с 25-26)

Если обратиться в 10 различных фирм, можно услышать десять различных аргументов в пользу той или иной шкалы оценки мнения потребителей: да/нет, три ответа на выбор, четыре, семь и т.д.; и каждая фирма будет энергично отстаивать свою точку зрения. Но цель НПС состоит не в том, чтобы добиться чистоты эксперимента; цель состоит в создании эффективной оперативной системы. Компания Lux Express выбрала оценивание по шкале от 0-10, в которой 10 означает «обязательно порекомендую», а 0 означает «не порекомендую никогда». И данная система имеет свои преимущества:

- Клиенты используют эту шкалу интуитивно, возможно, из-за школьного опыта. Они быстро приходят к выводу, что 10 или 9 соответствуют А, 7 и 8 соответствуют В или С, а 6 и ниже являются низкими оценками. Даже в нашей стране, где шкала школьных оценок другая, шкала 0-10 работает достаточно эффективно. Сотрудники тоже имеют многолетний опыт учёбы. Они хорошо понимают, что стоит за этими баллами, и не нуждаются в специальном курсе статистики, чтобы научиться её интерпретировать.
- Почти весь мир пользуется метрической системой для коммерции и торговли потому, что десятичная система лучше всего годится для счёта для людей – ведь у них 10 пальцев.
- Клиенты, привыкшие думать, что совершенства не бывает, никому не поставят высший балл, вне зависимости от степени своей удовлетворённости. В этом случае 9 является достойной альтернативой 10 и в то же время не даёт этой категории клиентов превратиться в пассивных. Во-вторых, если в последующих опросах 10 понижается до 9, это может служить предупредительным сигналом.

- Как бы тщательно ни был составлен опрос, всегда найдутся клиенты, которые сделают всё наоборот: поставят 1 в тех случаях, когда надо поставить 10, просто потому, что «номер один» означает «лучший». В случае со шкалой 0-10 такая путаница происходит очень редко, так как 0 всегда означает самый низкий балл (9, с 124-125).

Значение управления персоналом

Значение всех мер управления проясняется в тот момент, когда клиент вступает в контакт с предприятием. Восприятие клиента, в конечном счёте, является той инстанцией, которая решает вопрос о том, привели ли усилия сотрудников, направленные на ориентацию клиентов, к успешному результату или были потрачены напрасно. Поэтому эти контакты с клиентами являются «моментами истины».

Каждый раз, когда клиент пользуется предлагаемыми услугами, возникают различные ситуации, в которых он вступает в контакт с предприятием и сотрудниками. Подобные компоненты контакта можно проанализировать, если процесс выполняемой работы разделить на отдельные этапы и ещё при этом уточнить, какие из них происходят на глазах у клиента и какие протекают в его отсутствие (3, с 14).

Пример анализа «проектирования процесса» можно описать на примере ресторана. Процессами, которые в большей мере происходят «за спиной клиента, относительно легко управлять. Так можно обеспечить качество напитков, блюд разнообразными способами. Управление также может хорошо воздействовать на некоторые условия, которые являются важными в контакте с клиентом, например на дизайн места для парковки автомобилей или внешний вид ресторана. Даже за пределами ресторана у клиента может возникнуть впечатление о нём как о «храме гурманов» или же как о недорогом кафе. Уже на основе впечатления, полученного от оформления окружающего пространства, клиент решает, соответствует ли выбранный им ресторан желаниям и потребностям.

Такие впечатления создают психологическое пространство, внутри которого происходят ключевые переживания: контакты с сотрудниками.

Совпадает ли их поведение с теми ожиданиями, которые образовались в результате полученного впечатления? Это приводит к положительным или отрицательным сюрпризам? То, что происходит в эти моменты истины, не может регулироваться управлением непосредственно. Решающими в таких случаях являются сотрудник и его поведение.

Значение поведения сотрудника становится особенно чётким, когда на поверхность всплывают ошибки в процессах, протекающих в отсутствие клиента, например, время ожидания слишком затянулось из-за проблем снабжения на кухне. В этих случаях поведение сотрудника, который встречается с клиентом лицом к лицу, является решающим в том смысле, что будет ли клиент этим недоволен или, наоборот, несмотря на ошибки, останется удовлетворён организацией и обслуживанием. Если сотрудник будет сопереживать клиенту, с уважением отнесётся к его раздражённости и предложит ему надлежащие компенсации, то клиент, несмотря на проблемы, в целом будет вспоминать о визите в этот ресторан положительно.

Многие исследования подтверждают, что для удовлетворённости клиентов первостепенное значение имеет поведение сотрудников, работающих в контакте с клиентами. В среднем только 9% клиентов меняют предприятие из-за цен и 14% из-за качества товаров, и, напротив, 67% клиентов причиной смены предприятия называют манеру поведения сотрудников (3, с 16-17).

Клиент является точкой отчёта и целью поведения, отвечающего требованиям клиента, поскольку поведение с ориентацией на клиента направлено на его ожидания. Ожидания – это требования, которые клиент предъявляет к товару или услуге. Они обозначают уровень обслуживания, который клиент требует от организации. Ожидания могут принимать самые разнообразные формы:

- желаемый уровень: обслуживание, которое клиент хочет получить, а предприятие должно предоставить. В этом случае ожидания соответствуют желаниям клиента. Желаемый уровень зависит от опыта клиента и его запросов.

-идеальный уровень: представление о самом лучшем и приемлемом по стоимости обслуживании. Это ожидание указывает на самое лучшее обслуживание, которое только может быть, и, не в последнюю очередь, зависит от фантазии и воображения клиента.

- типичный уровень: представление о типичном или среднем качестве обслуживания. Такие ожидания относятся часто к определённому классу товаров или услуг. Тот, кто, например, часто останавливается в одних и тех же гостиницах или питается в сети кафе «Fast Food», имеет уже устоявшиеся ожидания относительно качества еды в таких кафе или условий обслуживания, которые предлагают эти гостиницы.

-минимально допустимый уровень: представление о том, что может быть приемлемо.

Ожидания клиента являются очень важными для организации, предлагающей товары или услуги, потому что клиент сравнивает то, что ему предлагают со своими ожиданиями. А это сравнение приводит к удовлетворённости или неудовлетворённости. Одновременно ожидания являются динамичными представлениями, которые с течением времени и в зависимости от ситуации могут изменяться. Этим и объясняется многообразие форм ожиданий (3, с 18-19).

Как управлять ожиданиями клиентов, чтобы предоставлять качественные услуги? Самый простой способ, спросить у клиента. Следует спросить чего он хочет, чего ожидает от услуги, товара, сотрудничества.

Ниже приведены несколько примеров, как понять ожидания клиента из его слов и как определить потребность. (11, с 1)

Определение потребностей клиента

Ожидания	Что говорит клиент	Потребности клиента
Низкие цены, скидки	Сколько стоит, дорого, скидки, акции	Экономия денег, финансовая выгода
Решить с помощью услуги/товара свои проблемы, облегчить или улучшить, например, условия труда	Удобно/неудобно, дополнительные услуги, комфорт, есть ли доставка, качество обслуживания	Комфорт, удобство.
Полезно. Красиво.	Полезно, гипераллергенно, стильно, натуральный продукт, протестировано	Красота и здоровье.
Получить гарантии.	Боюсь что...какие гарантии, есть лицензии, не хочу рисковать, должен быть уверен, качественно, надёжно	Безопасность.
Получить новые знания, новый опыт.	Какие новинки? Компетентность, профессионализм, линейка продуктов	Познавательная, повышение квалификации.

Источник: (11, с 1)

Не нужно угадывать желания клиента, а нужно спрашивать клиента чего он хочет и внимательно слушать то, что говорит. Понимание ожиданий клиентов является основой для понимания качества услуг. А управление ожиданиями клиентов является важнейшей частью управления качеством услуг (Ib., с 1).

2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ, АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ ДАННЫХ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВОДУ УЛУЧШЕНИЯ ОПЫТА КЛИЕНТА В КОМПАНИИ LUX EXPRESS

2.1 Описание и характеристики объекта исследования

Lux Express - это крупнейший оператор международных автобусных экспресс-линий, предлагающий наиболее частое сообщение между Прибалтикой. Lux Express предлагает перевозки автобусами класса Lux Express, Lux Express Lounge, Lux Express Special и Simple Express, а также оформление виз и страховок, аренду автомобилей, гостиничные комплекты, билеты на паром, туристические путевки и другие услуги.

О предприятии

Торговую марку Lux Express представляет оператор регулярных международных автобусных линий Lux Express Estonia и его дочерние предприятия. Lux Express Estonia, основанное в 1993 году, стало единственным ведущим предприятием в Прибалтике, производящим международные автобусные перевозки. Главные представительства вместе с оперирующей базой и торговой сетью находятся в Таллине, Риге, Вильнюсе и Санкт-Петербурге. У предприятия есть более 50 современных туристических автобусов.

Lux Express - это самая большая сеть экспресс-линий, предлагающая наиболее частые ежедневные рейсы между крупными городами Прибалтики и Санкт-Петербургом.

Lux Express предлагает на рынке конкурентоспособные цены на поездки на автобусах Standard класса и наиболее функциональных Lux Express автобусах.

Lux Express установил высокий стандарт обслуживания, на основе которого, регулярно следят, чтобы обслуживание было бы самым лучшим в целом регионе.

Компания постоянно инвестирует в обновление автобусного парка, чтобы идти в ногу с быстро развивающимся рынком. В течении последних полутора лет Lux Express инвестировал в покупку новых автобусов более 3,2 миллиона евро. Автобусный парк компании в Таллине, Риге, Вильнюсе и Петербурге пополнился 11 новыми автобусами.

Начиная с ноября 2013 года Lux Express обслуживает также рейсы по Эстонии на следующих маршрутах: Таллинн - Тарту, Таллинн - Пярну и Таллинн - Нарва.

Особенности путешествий с автобусами Lux Express на линиях внутри Эстонии:

- Персональное мультимедийное устройство с сенсорным экраном (фильмы, музыка, игры, Интернет)
- Регулируемые сиденья и больше места для ног
- Бесплатный беспроводной Интернет
- Электрические розетки у каждой пары сидений (220V)
- Кондиционер воздуха
- Возможность приобрести бутылку воды (0,5 L = 1 евро), наушники за 1 евро
- Каждое сиденье оснащено ремнем безопасности
- Постоянно работающий туалет
- Возможность приобретения билетов в автобусе, оплата наличными или картой

2.1.1 Ценности компании

Миссия- предлагать клиентам лучшие решения для поездки.

Клиентоориентированность - Клиенты являются причиной существования компании. Компания заботится о своих клиентах, создавая продукты, которые они будут ценить, и обслуживаем их в соответствии с обещаниями.

Надёжность - Компания всегда держим данное слово, ведь в своей деятельности она старается быть добросовестной и честной, как по отношению к своим работникам и клиентам, так и к партнёрам по бизнесу.

Инновативность - В своей области компания являемся инициаторами; предприятием, которое может первым предложить самые новые и лучшие решения для благополучия клиента.

Предприятие берёт на себя смелость рисковать - быть первыми.

Постоянное развитие – В предприятии ценится постоянное профессиональное развитие, как отдельной личности, так и всего коллектива. Цель компании- каждый новый день делать свою работу лучше и качественнее, чем они делали это раньше.

2.2 Исследование опыта клиента

2.2.1 Методика исследования

Метод, выбранный автором для проведения исследования- анкетирование. Опрос на основе самостоятельно заполняемых анкет может быть полезен ввиду полного исключения из процесса интервьюера. Это устраняет главный источник потенциальных смещений в реакциях и поощряет респондента к большей откровенности в деликатных темах.

С точки зрения структуры опроса в целом, управлять самостоятельным заполнением анкет в интервью зачастую значительно проще, чем управлять всем интервью, хотя так бывает не всегда. Напротив, приходится компенсировать трудности формирования представительной выборки, когда существует такая высокая степень свободы выбора, как это типично для исследований с самостоятельным заполнением анкет и особенно при такой низкой скорости получения ответов.

При использовании самостоятельно заполняемых бумажных анкет у респондента есть время, чтобы обдумать свой ответ.

Они могут отвлечься от опросного листа на время обдумывания проблемы. Времени у них достаточно, они могут, если пожелают написать длинный, обстоятельный ответ (12, с 39).

Анкета была расположена на одном листе А4 с двух сторон. Именно такой размер анкеты был выбран, поскольку можно предположить, что если потенциальный респондент увидит анкету размером с небольшую книгу, то показатель ответной реакции снизится. Также был выбран основной размер шрифта 10, который является стандартным для напечатанных анкет.

Опросный лист, напечатанный мелким шрифтом, интервьюерам будет трудно зачитывать. Повышается вероятность ошибок как в соблюдении очерёдности вопросов, так и в точной регистрации реакций. Пострадает качество данных.

2.2.2 Анализ полученных данных в ходе исследования

Всего было выдано 150 анкет, но ответить на них согласились 108 респондентов, из них 84 женщины и 24 мужчины. Опрос проводился автором работы в автобусах. Перед началом поездки клиентам выдавались анкеты, которые они должны были заполнить в течении пути и при выходе из автобуса передать водителю. На первом листе респондент должен был ответить на вопросы по поводу обслуживания. Использовалась шкала от 0-10, где 10 означает «безупречно», а 0 «очень плохо». Всего на первом листе было 32 вопроса и последним был вопрос НПС «С какой вероятностью вы бы посоветовали услуги компании своим друзьям или близким?» где также предоставлялась шкала от 0-10. Вопросы были разделены на 3 группы: обслуживание в представительстве, обслуживание в автобусе и обслуживание по телефону и электронной почте.

На второй стороне листа, были расположены вопросы на тему эмоций отвечающего, возникших по отношению к компании. Всего в данной части было 15 вопросов и как и в предыдущей части- оценивать нужно было от 0-10.

Последней частью анкеты были вопросы, касающиеся данных респондента. Первым вопросом был пол отвечающего.

Далее респонденты были разделены на возрастные группы: до 25 лет (39 человек), 26-35 лет (24 человека), 36-45 лет (9 человек), 46-55 лет (18 человек), 56 и старше (21 человек). Следующим вопросом был родной язык отвечающих. Предоставлялись варианты: эстонский, русский или другой.

Однако родным языком всех респондентов был эстонский (93 человек) либо русский (12 человека). Далее следовал вопрос по поводу образования респондентов: основное образование (9), среднее (12), средне-специальное (18), высшее (54), высшее в стадии обучения (15). Пятый вопрос касался ежемесячной зарплаты. Предлагались варианты 0-500€ (24), 501-800 € (33), 801-1000 € (21), 1001-1200 € (12), более 1200 € (6).

Для составления данной работы рассматривались самые интересные результаты, полученные в ходе исследования.



Рисунок 7. Соотношение женщин и мужчин участвовавших в опросе (рисунок составлен автором)

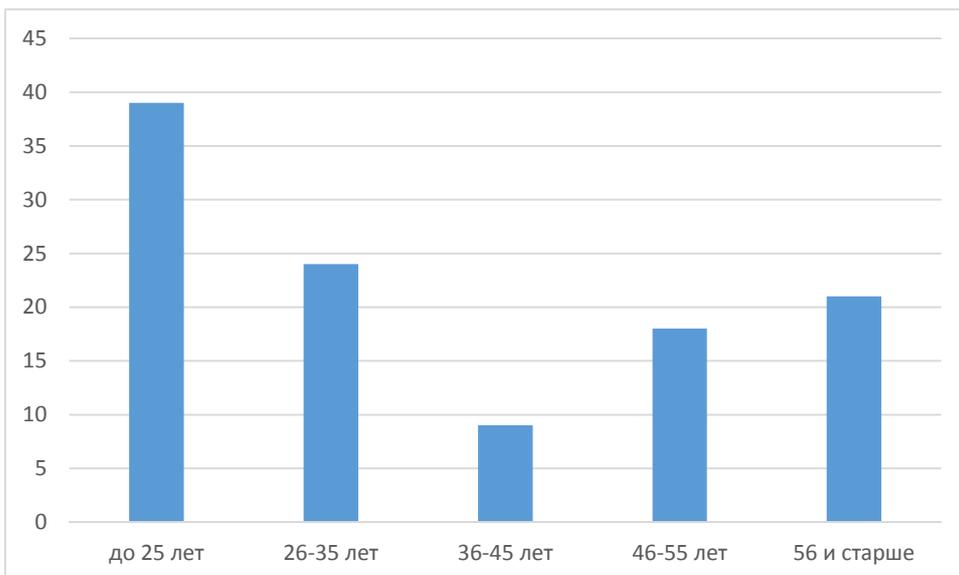


Рисунок 8. Количество респондентов в каждой из возрастных групп (рисунок составлен автором)

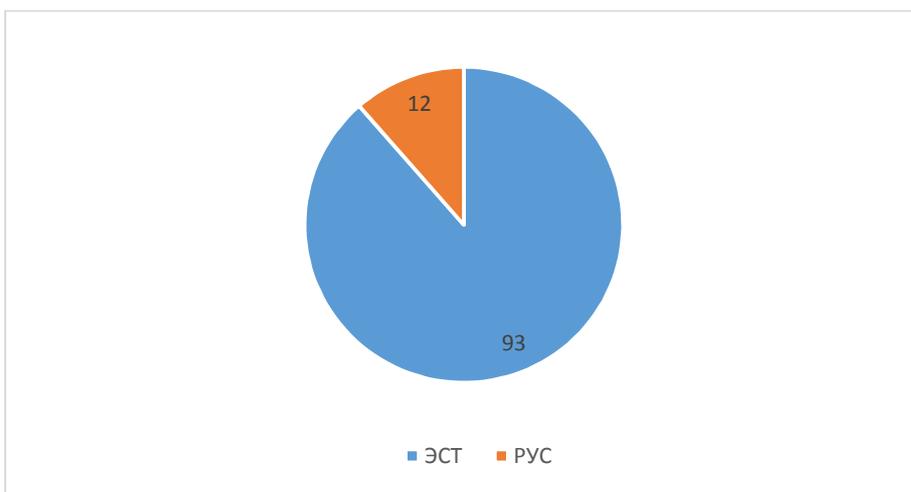


Рисунок 9. Соотношение русских и эстонцев участвовавших в исследовании (рисунок составлен автором)

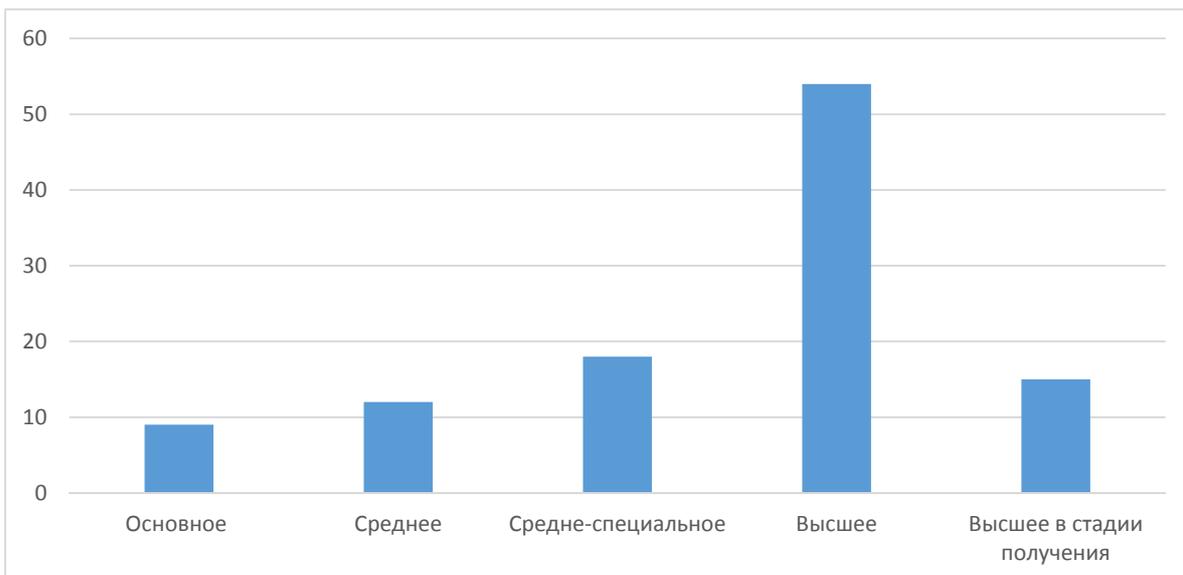


Рисунок 10. Количество участников исследования в каждой из групп образованных в зависимости от образования респондентов (рисунок составлен автором)

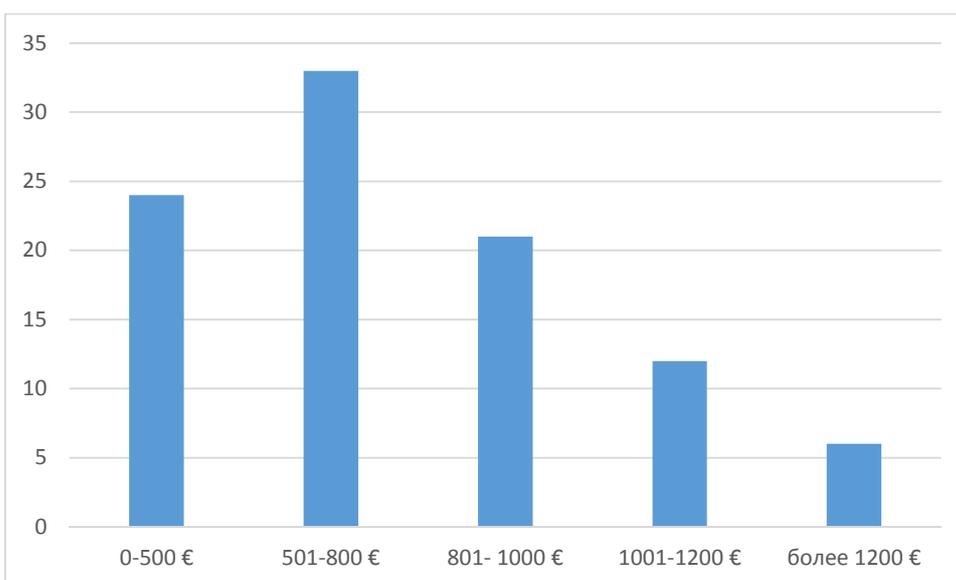


Рисунок 11. Количество респондентов в каждой из групп по уровню брутто- зарплат (рисунок составлен автором)

В ходе изучения полученных данных автор работы обратил внимание на то, что в 31 анкете из 108, часть анкеты по поводу обслуживания в представительстве осталась незаполненной.

Соответственно чуть более 30% клиентов пользовались исключительно услугами Онлайн-магазина либо приобретали билеты в кассах автовокзала. Полученный процент позволяет сделать вывод о том, что онлайн-среда компании Люкс Экспресс является понятной и доступной для покупателя. Также наблюдается тенденция, при которой клиенты предпочитают обслуживаться дистанционно. Интернет-среда компании дает возможность получать всеобъемлющую информацию, а значит, экономить время.



Рисунок 12. Соотношение клиентов купившими билеты только в онлайн-среде и теми, кто как минимум один раз посетил представительство. (рисунок составлен автором)

Далее подробному изучению был подвергнут вопрос № 25 «Оцените стиль вождения водителя с точки зрения безопасности». В этом вопросе были замечены явные отклонения между ответами мужчин и женщин. Средний балл мужчин составил 9,7 было, а женщин 8,3. Вероятно, объяснением может служить то, женщины и мужчины управляют автомобилем по-разному. Биологические различия женщин и мужчин, несомненно, сказываются на их психических качествах, и, как следствие, на стиле вождения автомобиля.

Согласно статистике, по отношению к количеству выданных водительских прав, женщины хотя и совершают большее количество мелких аварий и нарушений, но на их счету гораздо меньше крупных дорожно-транспортных происшествий.

Большинство женщин более точно соблюдают правила, а в условиях опасности ведут себя более предусмотрительно. Они менее, чем мужчины, подвержены риску.

Далее были рассмотрены вопросы № 31, 32 ответы которых, группировались по принадлежности респондентов к определённой языковой группе. Отвечающим нужно было отметить, какой язык является родным и выбору подлежало 3 варианта : эстонский, русский либо другой. Однако респонденты разделились на 2 группы, т.е. родным языком всех ответивших был эстонский либо русский. Вопрос номер 31 звучал следующим образом: «Каковым является обслуживание по телефону для клиента». Средний бал среди ответившей русскоязычной аудитории- 7,9 баллов, среди эстоноговорящих респондентов- 9,5. Это может быть связано с тем, что каждый из обслуживающего персонала Lux Express владеет эстонским языком на высоком уровне, однако обслужить клиента на русском языке может только часть сотрудников.

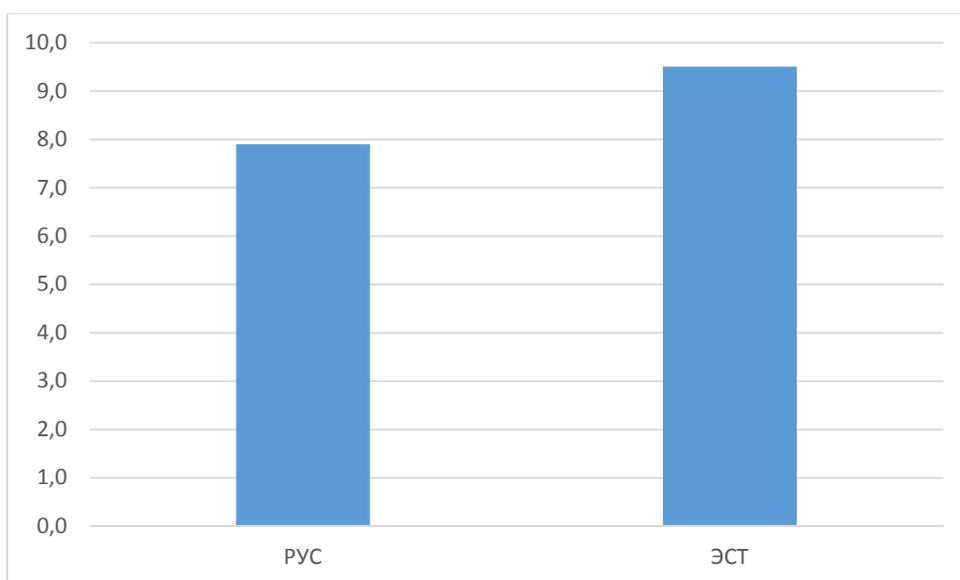


Рисунок 13. Обслуживание клиента по телефону (рисунок составлен автором)

Второй вопрос, ответы которого также сильно отличались в зависимости от родного языка респондента- вопрос № 32 «Умения обслуживающего персонала найти быстрый и правильный ответ » тоже связано с языковым барьером некоторых из сотрудников.

Графики работы сотрудников составлены таким образом, чтобы каждый день на работе были представители 2 языковых групп, однако зачастую это занимает время, чтобы другой сотрудник смог прийти на помощь. Вследствие этого время, затраченное на обслуживание, увеличивается.

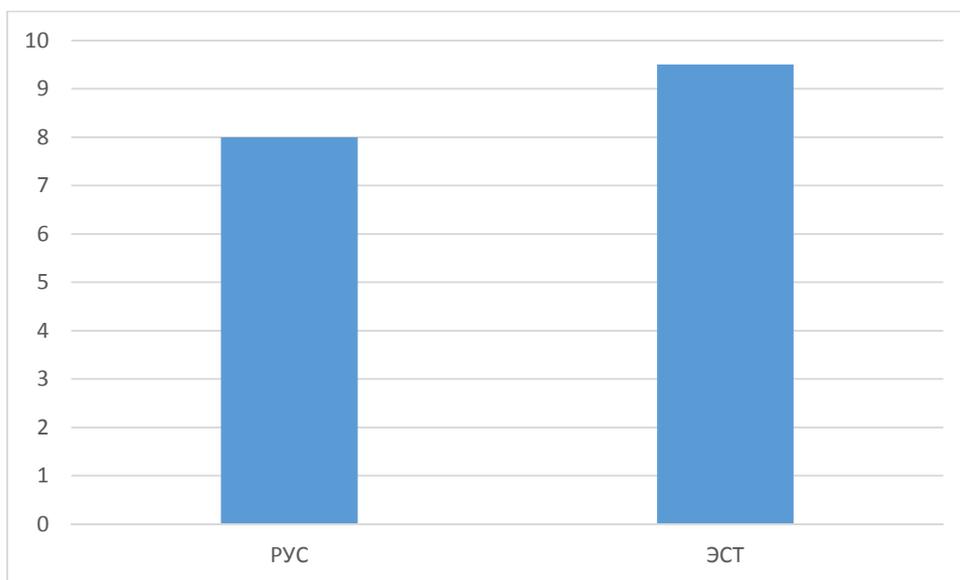


Рисунок 14. «Умения обслуживающего персонала найти быстрый и правильный ответ» (рисунок составлен автором)

Следующим, подробно рассмотренным вопросом стал № 24, где клиентам нужно было оценить работу беспроводного интернета (WIFI). Следует заметить, что результаты полученные на данный вопрос являются одними из самых низких. Наибольшие различия были замечены среди возвратных групп отвечающих. Средний балл самой молодой возрастной группы составил 5,9 балла, а балл группы «56 и старше» составил 7,2. Это связано прежде всего с ожиданиями образовавшихся у более молодых клиентах, для которых данная функция очень важна. Уровень ожидания клиента формируется на основе полученного опыта. Когда потребитель пробовал похожий продукт или услугу, а беспроводной Интернет в автобусах в наши дни не является новинкой, у него сложилось определенное мнение и теперь он хочет получить качество такое же, а возможно даже и выше. Ожидания клиента непрерывно развиваются, он постоянно получает новый опыт, слышит тысячи предложений, да и потребности могут меняться.

После сделанного выбора клиент тестирует товар или услугу и сравнивает то, что он получил со своими ожиданиями. И делает вывод, насколько соответствует уровень сервиса или качество товара его ожиданиям.

В описании своих автобусов, Lux Express даёт клиентам информацию о том, что у них есть возможность пользоваться беспроводным Интернетом. Однако качество соединения может меняться в зависимости от места нахождения автобуса. Интернет-сигнал может быть недоступен в некоторых точках маршрута. Можно сделать вывод, что именно данный аспект спровоцировал низкие баллы, полученные за данный вопрос.

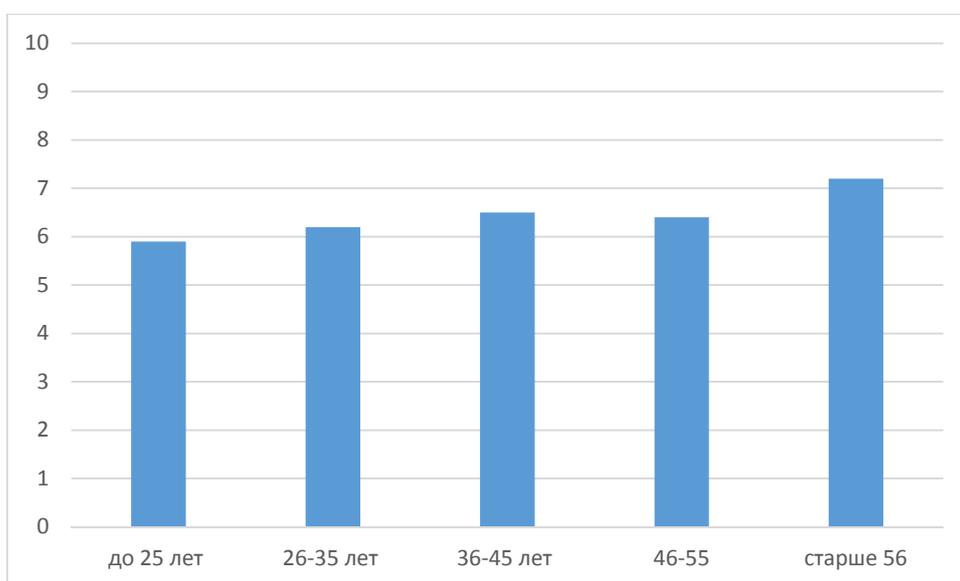


Рисунок 15. Оценка работы беспроводного Интернета в автобусе (рисунок составлен автором)

Для того, что бы выявить проблемные места в обслуживании, на основе полученных данных автором были созданы рисунки, благодаря которым можно будет проследить получение опыта клиента с момента первого контакта с компанией Люкс Экспресс. Было принято решение рассмотреть по-отдельности опыт клиента полученный в представительстве и опыт клиента во время использования основной предлагаемой услуги- поездки в автобусе. Перечень элементов находится в анкете, в Приложении 1.

На основании полученного результата, можно выявить проблемные места в обслуживании клиентов. Сперва следует отметить, что всего было 17 вопросов по поводу обслуживания в представительстве. Первым недостатком является возможность для парковки автомобиля.

У компании Lux Express нет отдельный бесплатных парковочных мест для своих клиентов однако через дорогу от автовокзала расположена бесплатная парковка, где стоянка разрешена в течении 30 минут. Видимо для некоторых клиентов, это время является недостаточным, либо данная парковка зачастую является переполненной. Вследствие этого, клиенты вынуждены использовать платную парковку, что в итоге не приносит им положительных эмоций.

Также чётко прослеживается снижение баллов в вопросах под номерами 6 и 8. Вопрос № 6 – «Очереди в представительстве для клиента» и вопрос № 8 «Время ожидания обслуживания для клиента». Полученные данные на эти вопросы выявляют проблему, которая требует скорейшего решения. По сравнению с другими результатами, баллы за данные вопросы являются очень низкими, что может оказать влияние на опыте клиента в целом.

В ходе исследования и при подсчёте результатов выяснилось, что невысокий балл получил вопрос № 14 «Информация, которая исходит от предприятия о PINS программе, является...». В сотрудничестве с PINS, компания Lux Express создала программу лояльности, чтобы предлагать своим клиентам более персональный подход и скидки. Благодаря полученным результатам можно заметить, что для многих клиентов данная программа является не совсем понятной и требует доработки в области информирования клиентов.



Рисунок 16. Опыт клиента на всех этапах обслуживания в представительстве (рисунок составлен автором)

Далее следует рассмотрение результатов, касающихся обслуживания в автобусах. Данная часть анкеты состояла из 11 вопросов. Удалось проследить путь опыта клиента, который начинался с приветствия обслуживающего персонала и заканчивался выдачей багажа. Анализ полученных данных, позволяет сделать вывод, что клиенты довольны услугой компании однако на рисунке чётко видны проблемные этапы. Вопросы № 6 и 7 являются единственными получившими низкие баллы. В вопросе № 6 нужно было оценить работу мультимедийных экранов, находящихся в автобусе, а в вопросе № 7- работу беспроводного Интернета. Данные аспекты требуют дополнительных доработок. Позитивным моментом является то, что клиенты высоко оценивают обслуживание персонала.

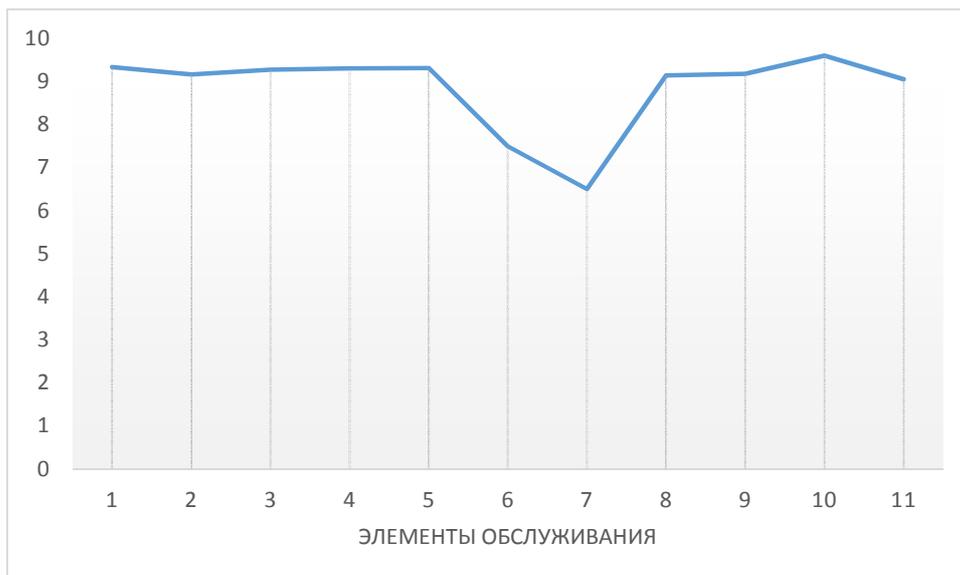


Рисунок 17. Опыт клиента на всех этапах обслуживания в автобусах (рисунок составлен автором)

При подробном рассмотрении вопроса № 14 «Информация, которая исходит от предприятия по поводу PINS программы, является... », выяснилось что прослеживаются явные различия между ответами возрастных групп. Средний бал самой молодой группы до 25 лет составил 8,3 балла, а что касается самой возрастной группы старше 56 лет средний бал- 6,7 баллов. Возможно, такое различие является причиной того, что компания размещает большое количество информации о PINS программе на домашней странице фирмы или же рассылает информативные письма по электронной почте. К сожалению, более старшее поколение не всегда имеет возможность пользоваться Интернет-источниками, вследствие чего не владеет достаточным количеством информации.

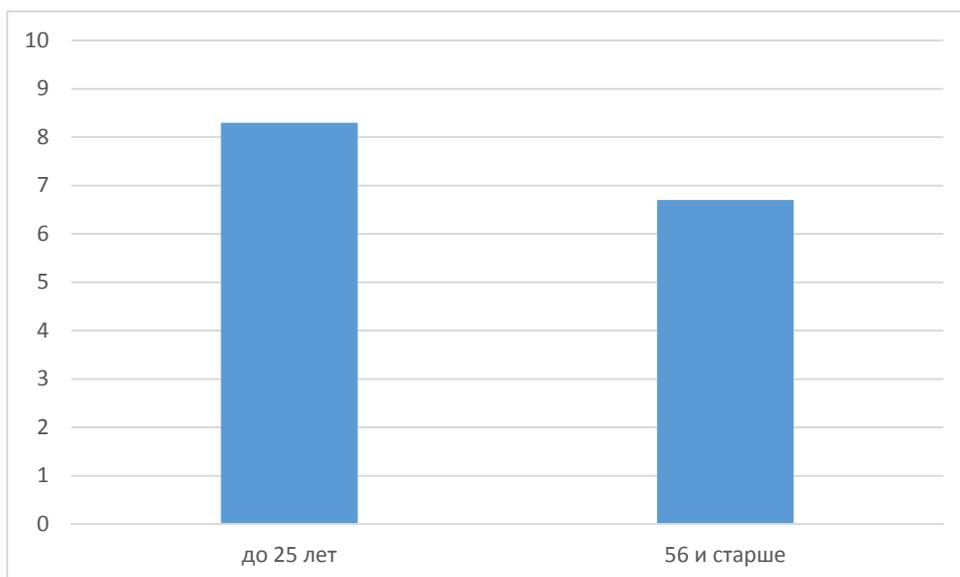


Рисунок 18. Оценка полноты информации о программе лояльности PINS среди двух возрастных групп (рисунок составлен автором)

Последним вопросом на первом листе анкеты был вопрос НПС. Вопрос звучал следующим образом: «С какой вероятностью Вы бы посоветовали услуги данной компании друзьям или родственникам?» Респондентам предлагалась шкала от 0-10, где 10 означало «Точно посоветую», а 0- «Не посоветую». Средний балл полученный за данный вопрос составил 9 баллов, что является высокой оценкой и позволяет сделать вывод о том, что клиенты в целом довольны услугами компании. В компании Lux Express звонки НПС проводятся ежемесячно. В среднем, сотрудники должны сделать около 60 звонков каждый месяц и полученные данные вводятся в специальную таблицу. Если сравнить полученные данные за последний месяц с теми, которые были получены в ходе заполнения анкеты, то можно заметить, что разница между двумя результатами невысокая. Средний балл полученный в ходе телефонного опроса за апрель составил 9,5 баллов. Возможно, существующая разница обусловлена тем, что заполняя анонимные анкеты, клиенту проще поставить более низкий балл, чем при телефонном разговоре с сотрудником фирмы.

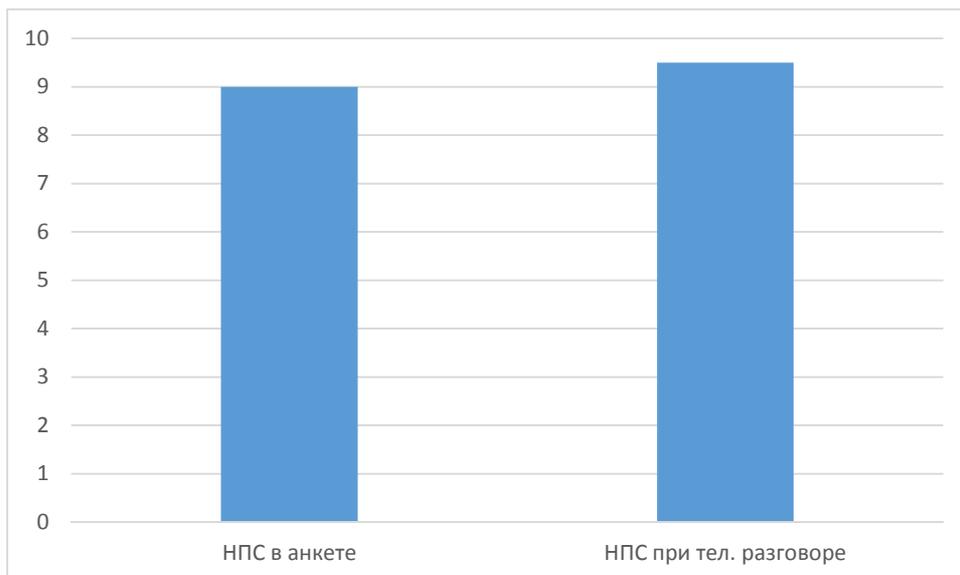


Рисунок 19. Сравнение двух полученных результатов на вопрос НПС при заполнении анкеты и при опросе по телефону (рисунок составлен автором)

2.3 Выводы и предложения

Данное исследование показало, что очень важным является то, что каждый сотрудников должен понимать важность опыта клиента и стандарт установленный компанией в данной области.

В первую очередь, автор считает необходимым провести беседы с сотрудниками передней линии и дать точное определение опыта клиента, которого компания стремится достигнуть. Начальник может при этом разъяснить свои ожидания относительно поведения, отвечающего требованиям клиентов, сообщая при этом сотруднику, как он лично воспринимает его поведение и вместе с ним установить цели для совместного сотрудничества. Беседой с сотрудником называются более или менее структурированные переговоры о результатах работы и поведении сотрудников. Эти беседы начальники должны проводить регулярно в определённые промежутки времени. Далее создаются тезисы основных моментов, на которые нужно обратить внимание в процессе беседы с сотрудником.

Беседа с сотрудником- это инструмент управления, который в первую очередь служит повышению их мотивации и структурированию процесса сотрудничества. Этот метод должен способствовать тому, чтобы:

-собеседники обоюдно поясняли свои ожидания, связанные с выполнением очередного задания и сотрудничеством;

-рассматривали задания сотрудника и цели его работы с точки зрения того, как оптимизировать его вклад в успех отдела или предприятия;

-договорились о критериях аттестации результатов работы для того, чтобы сотрудник знал, чего от него ждут, и на чём он должен сконцентрировать свои силы;

-прийти к одинаковому пониманию свободы действий и ответственности сотрудника, чтобы сотрудник мог использовать свободу действий, а его начальник считался с этим.;

Одной из основных выявленных проблем в ходе опроса являются очереди в представительстве и время ожидания обслуживания. Поставленные низкие баллы за данные вопросы выявляют необходимость действовать в направлении корректировки графиков работ сотрудников. На данный момент, ежедневно в представительстве работает один специалист по обслуживанию клиентов и в то время как собираются длинные очереди, на помощь приходит другой работник, который в этот день выполняет другие обязанности (отвечает на звонки или электронные письма, проводит check-in, либо оформляет визы). Но как показывает исследования, данных ресурсов недостаточно и следует подумать о том, чтобы в представительстве ежедневно работало два работника. Для того, чтобы предоставить доказательства о необходимости найма на работу ещё одного сотрудника, можно просмотреть статистику аппарата выдающего номерки на обслуживание. Также в данной системе есть возможность проследить какое количество времени было затрачено у клиента на ожидание в очереди.

Далее полученные результаты выявили проблемы с мультимедийными экранами и работой беспроводного Интернета в автобусах. Автор считает данную требующей скорейшего решения, поскольку большое количество клиентов предпочитают работать во время пути, и сбои в работе беспроводного Интернета замедляют их деятельность.

Также плохая работа экранов может вызвать у клиента эмоции раздражительности и впечатление о поездке будет испорчено.

Программы лояльности являются на сегодняшний день одними из самых действующих способов привлечения новых клиентов и удержания старых. Соответственно, если компания принимает решения запустить такую программу, следует позаботиться о том, чтобы клиенты получали достаточное количество необходимой информации. В ходе опроса выяснилось, что более старшее поколение не получает должного количества необходимой информации о программе. По мнению автора, это обусловлено тем, что представители данной возрастной группы не всегда имеют возможность получать информацию при помощи электронной почты. Так как при присоединении к программе PINS клиент обязан указать свой почтовый адрес, то возможно послужило бы решением оповещать более возрастных клиентов рассылкой по почте. Либо снабдить автобусы более подробной информацией по поводу программы лояльности в виде брошюр оставленных в кармашках кресел.

Так как ожидания клиентов являются очень важными для компании, следует обращать на это больше внимания.

Ситуация становится сложнее, потому что ожидания клиентов не всегда однозначны. Так, большинство клиентов ожидают, что сотрудники отнесутся к ним дружелюбно, вежливо и пойдут к ним навстречу. Но насчёт дружелюбия, вежливости и любезности у людей разные мнения. В то время как одному достаточно приветствия с улыбкой, другой ожидает, что к нему будут обращаться по имени и спросят о его самочувствии. Чтобы это выяснить, сотрудники должны каждый раз обращать внимание на реакцию клиентов на их поведение: если ожидания не оправдываются, это проявляется в невербальном поведении. Данную информацию следует конспектировать и в дальнейшем обсуждать с сотрудниками компании, чтобы была возможность в будущем создать модель поведения, которая способствовала бы оправданию ожиданий клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретическая часть работы описывает опыт клиента и его сущность, а также даёт понять, каким образом можно им управлять и что нужно сделать для того, чтобы предоставлять отличный опыт клиента. В данной части была описана важность хорошего опыта клиента, его преимущества и способы его достижения.

Автор считает, что выполнил установленную цель и справился с выполнением основных задач. При согласовании с руководством компании была составлена анкета и проведён опрос среди клиентов. Автору удалось проследить опыт клиента на каждом из этапов контакта потребителя с компанией. Для того, чтобы получить более подробные данные, анкета была разделена на части: обслуживание в представительстве, в автобусе и по телефону или электронной почте. Далее данные были анализированы и благодаря результатам были выявлены проблемные этапы опыта клиента, которые требуют скорейшего вмешательства.

Так как сотрудники передней линии являются теми, кто в первую очередь предоставляет опыт клиента, стоит уделить внимание беседе с ними для того, чтобы разъяснить установленные стандарты опыта клиента данной компании. Следует объяснить сотрудникам какие эмоции компания желает вызвать у клиентов и сосредоточиться на стимулировании запланированных эмоций.

Исследование показало, что клиенты высоко оценивают обслуживание в автобусах LUX Express, однако работа мультимедийных экранов и беспроводного Интернета является причиной недовольства потребителей.

Ссылаясь на полученные данные, автор пришёл к выводу, что компании следует расширить штат сотрудников, так как длинные очереди негативно сказываются на опыте клиента в целом.

Одной из поставленных задач являлась презентация полученных результатов сотрудникам компании. На данный момент эта задача не является выполненной, так как автор решил презентовать полученные результаты только после успешной защиты своей работы.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Shaw, C., Ivens, J. Building great customer experience. New York: Palgrave Macmillan, 2002.
2. Meyer, C and Schwager, A. Understanding Customer Experience. // Harvard Business Review (2007), february, pp 1-2
3. Фридемман В. Ориентация на клиента .Перевод с немецкого Kundenorientierung. Харьков: Гуманитарный центр, 2004.
4. Oracle Corporation. Customer Experience: Empowering people. Powering Brands. // Executive strategy series (2012), p 3
5. Крюкова, А. Клиентоориентированные системы (CRM). Конспект лекций. Самара: ФГОБУ ВПО ПГУТИ, 2012
7. Temkin Group. Customer Experience Competency Model. http://www.temkingroup.com/competency_model, June 2011.
6. Зиновьева, И. Инструменты для эффективного управления клиентским опытом и повышения лояльности клиентов. http://inna-zinoveva.blogspot.com/2013/05/blog-post_4535.html, 3. мая 2013.

7. Lovelock, C. Service Marketing: People, Technology, Strategy. 4th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001 .

8. Михайлов, А. Опыт клиента как инструмент повышения продаж.

<http://www.epam.by/aboutus/news-and-events/articles/2014/user-experience-as-a-tool-to-increase-sales.html>, 3. апреля 2014.

9. Reichheld, F. Driving good profits and true growth. Boston: Harward business school Publishing Corporation, 2007.

10. Medius Company. <http://www.mysteryclient.it/index.php/ru/--l-r>

11. Дрягина, Е. Ожидания клиентов. <http://elenadryagina.ru/servis/ozhidaniya-klientov>,

18. апреля 2013.

12. Brace, I. Questionare design. London: Kogan Page Limited, 2005.

13. <http://www.luxexpress.eu/ru/o-nas>; <http://www.luxexpress.eu/ru/missiya-i-cennosti>

14. Temkin Group. Customer Experience Competency Model. http://www.temkingroup.com/competency_model, June 2011.

15. Report by Costumer1. Leading Customer Experience Strategies for 2011. Toronto: Charlottetown, 2011

ПРИЛОЖЕНИЯ

Küsimustik

klientide kogemuste kohta ettevõttes

Lugupeetud klient, palun Sul täita käesolev anonüümne küsimustik . Saadud vastuse põhjal analüüsitakse LuxExpressi teeninduse taset.

Palun pane oma hinnang valitud ettevõttele allpool toodud näitajate osas; hindamiseks kasuta skaalat: 10-suurepäraanae , 1- kohutav.

	Küsimus											
	Teenindus esinduses											
1	Ligipääs ettevõttele on kliendi jaoks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Ettevõtte klientide parkimisvõimalus on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Klientide sissepääs ettevõttesse on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Ettevõtte lahtiolekuajad on kliendile	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Ettevõtte on oma sisustuse poolest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Ettevõttes olevad järjekorrad on kliendile	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ettevõtte puhtus on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ettevõtte teenindamise ooteaeg on kliendile	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Ettevõtte klienditeenindajate tervitus oma klientidega on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Ettevõtte klienditeenindajate esinduslikkus on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ettevõtte teenindajate suhtlusprotsess oma klientidega on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Teenindajate korrektsus dokumentide (pilet, viisa, kindlustus) väljastamisel on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Ettevõtte teenindajate poolt antav informatsioon teenuste/toodete kohta on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Ettevõtte poolt antav informatsioon PINS programmi kohta on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Ettevõttes oskus klientide probleeme lahendada on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Teeninduse lõpetamisel teenindajate viisakus klientide vastu on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Ettevõtetest lahkudes tunneb klient, et talle osutatud teenindus oli	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Teenindus bussis											
18	Teenindajate tervitus klientidega on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Pagasipanek bussi on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Bussijuhi tervituskõne on informatiivne	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Bussi istmed on oma mugavuse poolest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Bussi puhtus on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Bussis olevad ekraanid töötavad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid antud ettevõtet sõpradele või pereliikmetele?
Sobivale numbrile tõmba ring ümber.

ei soovitaks

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

soovitaksin

24	WIFI töö on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Bussijuhi sõidustiil ohutuse mõttes on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Bussijuhi abivalmidus on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Bussi saabumisaeg vastavuses sõidugraafikule on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Pagasi väljastamine bussijuhi poolt on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Teenindus infotelefoni/meilide teel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Teenindus telefoni teel on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Vastused meili teel informatsiooni sisalduse poolest on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Teenindamise ooteaeg kliendile on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Teenindaja oskus leida õige ja kiire vastust on	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palun hinda emotsioone ja tundeid, mida tekitab ja millega seostub Sulle valitud ettevõte. Palun pööra hindamisel tähelepanu sõnadele, millele on joon alla tõmmatud. Sobivale numbrile tõmba ring ümber.												
Küsimus												
1	Kas oled tundnud ennast ettevõttes õnnelikuna, rõõmsana?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Kas oled tundnud ettevõttes <u>rahuolu</u> ning saanud mida hing ihkab?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Kas oled tundnud, et ettevõte on <u>usaldusväärne</u> ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Kas oled tundnud, et ettevõte <u>väärtustab</u> sind?											
5	Kas oled tundnud, et ettevõte <u>hoolib</u> Sinust?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Kas oled tundnud, et ettevõte pakub Sulle <u>turvatunnet</u> ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Kas oled tundnud, et ettevõtte tegevus on <u>fokuseeritud</u> kindlatele eesmärkidele?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Kas oled tundnud, et ettevõte <u>inspireerib</u> ning innustab Sind?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Kas oled tundnud, et ettevõte on <u>huvitav</u> ettevõte?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Kas oled tundnud, et ettevõte on midagi <u>erilist ja head</u> ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Kas oled tundnud, et ettevõte muudab Sind <u>rahuolematuks</u> ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Kas oled kunagi <u>pettunud</u> ettevõttes?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Kas oled kunagi tundnud <u>ärritust</u> seoses ettevõttega?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Kas oled olnud <u>stressis</u> tänu suhtlemisele ettevõttega?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Kas oled tundnud, et ettevõttes toimub kõik <u>liiga kiiresti ning läbimõtlematult</u> ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (pane rist ruudu sisse)

Sugu

M

N

Vanus

-25

26-35

36-45

46-55

56 ja vanem

Emakeel:

EST

RUS

muu

.....

Haridu

põhi

kesk

Kesk-
-eri

Kõr-
gem

kõrgem
lõpetamisel

Sinu brutopalk kuus

0-500€

501-800€

801-1000€

1001-1200€

üle 1200€

Suured tänud vastamast!

KOKKUVÕTE

KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE ETTEVÕTTE LUX EXPRESS AS NÄITEL

Tatjana Borovkova

Antud töö koosneb kahest osast. Esimene osa, „Kliendikogemuse olemus, loomine ja juhtimine“, on teoreetiline. Teises osas on kirjeldatud uuringu objekti, uuringus saadud tulemusi ning ettepanekuid kliendikogemuse parandamiseks ettevõttes Lux Express AS.

Lõputöö kirjutamiseks on kasutatud 15 allikat. Antud töö on kirjutatud vene keeles ja selles on 19 joonist ja 1 tabel. Töö maht on 53 lehekülge.

Uuringu objektiks valis autor ettevõtte Lux Express, mis on suurim rahvusvaheline ekspressliinide bussioperaator Balti regioonis, pakkudes kõige tihedamat ühendust teiste Balti riikide, Peterburi, Kaliningradi ja Minskiga.

Antud töö aktuaalsus seisneb selles, et ettevõtte on huvitatud parima kliendikogemuse tagamisest tugevneva konkurentsi tingimustes.

Autor valis teema, mis puudutab kliendikogemust sellepärast, et kliendid on kriitilisemaks muutunud, on muutunud nõudlikumaks hinna ja kvaliteedi suhtes. Klientide enesehinnang kasvab seoses turul toimuvate oluliste muutustega: paljusid tooteid on kergem teistega asendada, kliendid ei ole enam sunnitud ostma ühelt tarnijalt, kes pakub tooteid või teenust. Kui nad ei ole rahul mõne ettevõtte teenusega, siis nad leiavad teise, kes pakub analoogseid teenuseid või tooteid. Praegu on raskem enda poole võita uusi kliente. Konkurents tugevneb ja ettevõtete jaoks muutub üha raskemaks säilitada klientide lojaalsust oma kaubamärgi suhtes.

Töö eesmärgiks on määrata tänase kliendikogemuse taset ning näidata võimalusi selle parandamiseks Lux Express AS näitel.

Uurimuses püstitatud ülesanded:

- küsimustiku valmistamine ja selle kooskõlastamine ettevõtte juhiga
- küsitluse läbiviimine ja saadud andmete analüüsimine
- teoreetilise osa kirjutamine
- saadud tulemuste põhjal ettekande tegemine ettevõtte töötajatele

Uuringu meetodikaks oli küsitluse läbiviimine ning saadud andmete analüüsimine Exceli programmis.

Teoreetilises osas on kirjeldatud kliendikogemuse olemust ning antud osast saame teada, kuidas on võimalik kliendikogemust juhtida ja mida on vaja teha selleks, et pakkuda suurepärasest kliendikogemust. Selles osas on kirjeldatud hea kliendikogemuse tähtsust ning selle eeliseid ja saavutamise viise.

Autori arvates on püstitatud eesmärk saavutatud ning enamus ülesannetest täidetud. Kooskõlas ettevõtte juhiga koostati küsimustik ning viidi läbi küsitlus. Autoril õnnestus jälgida kliendikogemuse saamise iga etappi, kui klient võttis ettevõttega ühendust. Selleks, et saada täpsemaid andmeid, jagati küsimustik osadeks: teenindus esinduses, teenindus bussis ning teenindus telefoni ja e-posti teel. Seejärel andmeid analüüsiti ning tänu tulemustele määratleti etappides ette tulnud probleemid, mis nõuavad kiiret sekkumist.

Kuna klienditeenindajad on just need, kes esimesena loovad kliendikogemuse, tasub pöörata tähelepanu nendega suhtlemisele, et seletada püstitatud kliendikogemuse standardeid. Töötajatele tuleb seletada, missuguseid emotsioone kampaania soovib oma klientidel tekitada, ja keskenduda planeeritud emotsioonide esilekutsumisele.

Uuring näitas, et kliendid hindavad kõrgelt LuxExpressi bussiteenindust, aga WIFI ja multimeedia ekraanidega pole nad rahul.

Uuringu tulemustest järeldab autor, et ettevõttel tuleb ühe inimese võrra klienditeeninduse osakonna personali suurendada.

Üks ülesannetest oli ettekande tegemine ettevõtte töötajatele. Hetkel jäi see ülesanne täitmata, sellepärast et autor on otsustanud teha ettekande pärast seda, kui ta on oma lõputöö edukalt kaitsnud.

SUMMARY

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF LUX EXPRESS AS

By Tatjana Borovkova

The author believes, that nowadays it is very important to focus on the customer experience. As to different aspects of a commoditized world, everything is pretty similar: similar products, similar people, similar technology and similar pricing. The differences are in the brand, the perception and the feel of a company, all of which are delivered through the customer experience. It is the customer experience that will differentiate a company.

The author has used 15 articles of literature and articles on the Internet. The study has been written in the Russian language. It contains 19 drawings and 1 table. The volume of the study is 53 pages.

The first part of the thesis is theoretical. In this part, the author has relied on various sources of information, such as books, articles, and Internet sources. In the theoretical part, an overview of the nature and management of customer experience has been provided.

The author selected Lux Express as the object of the study, as this is the largest operator of international express bus lines offering the most frequent communication between the Baltic states.

The relevance of this study lies in the fact that the company is interested in leaving the best impression to the customer in competitive environment.

The author has chosen the customer experience, because customers today have become more critical, it is manifested primarily by the fact that they are more demanding on the quality and price of goods. Self-confidence of customers is increasing due to significant changes in the markets: one product is becoming easier to replace by another, so customers are no longer bound to a single manufacturer offering products and services. If they are not satisfied with the services of an enterprise, they find other ones that offer similar products and services. It becomes increasingly difficult to attract new customers. Competition is getting tougher and for enterprises it is becoming increasingly important to keep customers loyal to their brands.

The aim of the study is to determine the level of today's customer experience, and show the ways of improvement on the example of Lux Express AS.

The tasks of the study were as follows:

- Preparation of the questionnaire and its coordination with the head of the company
- Conducting a survey and data analysis
- Writing the theoretical part of the study
- Presentation of the results to the employees of the company.

Research methods: conducting a survey, data analysis in Excel.

The author believes that she has achieved the established goal and fulfilled the basic tasks. With the agreement of the head of the company, a customer survey was carried out. The author managed to trace the customer experience at every stage of customer contacts with the company. In order to obtain more detailed data, the questionnaire was divided into parts: the service of costumers in the office, on the bus and on the phone or e-mail. The obtained data were analyzed. The results revealed problematic stages of customer experience that require urgent intervention.

As the front-line employees are the ones who primarily influence customer experience, it is important to pay attention to the conversation with them in order to clarify the client's experience standards, set by the company. It should be explained to the employees, what emotions the company wishes to evoke and the company should focus on giving rise of the planned emotions.

The survey showed that customers appreciate the service in Lux Express buses, but the work of multimedia screens and wireless Internet is the reason of the dissatisfaction of consumers.

Relying on the findings, the author has concluded that the company should expand the staff, because long lines in a service office have a negative impact on the customer experience as a whole.

One of the tasks was the presentation of the results to the employees of the company. At the moment, this task has not been performed. The reason is that the author has decided to present his results only after successful completion of the study.