

КАК ПОСТРОИТЬ CX-КОМАНДУ С НУЛЯ

МОЙ ГОД В DDX FITNESS

ЕЛЕНА ТЯНИГИНА

руководитель департамента лояльности и клиентского опыта

ЧТО ТАКОЕ DDX FITNESS

Федеральная сеть фитнес-клубов, основанная в 2018 году и работающая по модели подписки с ежемесячной оплатой.

Все клубы работают по концепции «сухого фитнеса» — без бассейнов, но с расширенными спа-зонами и возможностью персональных тренировок.

DDXFITNESS



Клиент платит каждый месяц и голосует деньгами. Нет длинного абонемента, за которым можно спрятаться.

Каждый месяц — переподтверждение лояльности.



DDX FITNESS

— ЭТО

158

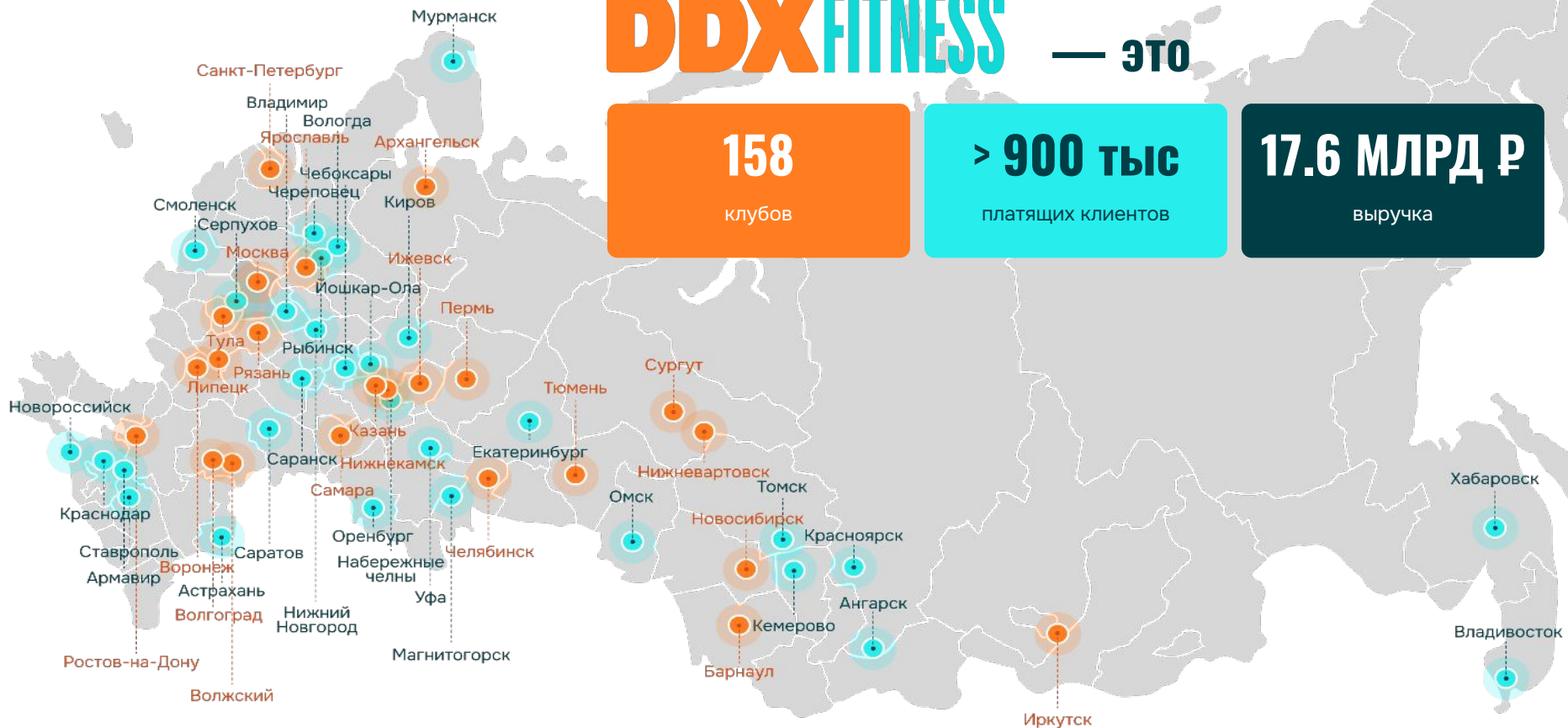
клубов

> 900 тыс

платящих клиентов

17.6 млрд р

выручка



01. НАЙДИТЕ СПОНСОРА

Найдите заказчика в топ-менеджменте

Идеально – CEO, COO
или кто-то из C-level

Спонсор открывает двери,
когда они закрыты

Помогает получить бюджет,
людей и внимание руководителей

Без спонсора вы – «ещё один отдел,
который что-то исследует»

**«ЕСЛИ У ВАС НЕТ СПОНСОРА В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТЕ,
ВАС НЕ БУДУТ СЛУШАТЬ, И НИЧЕГО НЕ ИЗМЕНИТСЯ»**



02. РАССКАЖИТЕ КТО ВЫ

Объясните компании, что такое клиентский опыт

Большинство не понимают, чем CX отличается от сервиса или маркетинга

Проведите встречи с руководителями – объясните, чем полезны

Говорите на языке бизнеса: не «улучшим NPS», а «снизим отток»

Покажите примеры – как CX приносил деньги в других компаниях

**«ПЕРВЫЕ НЕДЕЛИ УХОДЯТ НЕ НА ИССЛЕДОВАНИЕ,
А НА WIN-WIN ЗНАКОМСТВО»**

03. ОЧЕРТИТЕ КРУГ

Определите обязанности на первом этапе

Не пытайтесь охватить всё — это путь к выгоранию

Определите 2–3 направления для фокуса в первые месяцы

Зафиксируйте с руководством: «мы делаем это, а это — пока нет»

Первый этап: исследования и аудит, а не программа лояльности



«ЕСЛИ ВЫ НЕ ОЧЕРТИТЕ КРУГ САМИ — ВЫ БУДЕТЕ РАСПЫЛЯТЬСЯ»

04. СОБЕРИТЕ КОМАНДУ

Определите обязанности на первом этапе

Минимум: менеджер проектов + исследователь

Менеджер координирует работу с подразделениями, тестирует гипотезы

Исследователь проводит интервью, опросы, анализ обратной связи

**Со временем:
аналитик,
+исследователи,
+ менеджеры
проектов**

«НАЧНИТЕ С ДВУХ ЧЕЛОВЕК, ПОКАЖИТЕ РЕЗУЛЬТАТ — КОМАНДА ВЫРАСТЕТ ОРГАНИЧЕСКИ»

05. ПОБЕДИТЕ ХАОС

Опишите процессы работы в команде

Определите методологии исследований и триггеры запуска

Четко пропишите роли и зоны ответственности в команде

Установите порядок приоритизации проектов в бэклоге и гипотез

Соберите и систематизируйте всю информацию, которая доступна сейчас

«ПРОЦЕССЫ — ЭТО НЕ БЮРОКРАТИЯ. ЭТО СПОСОБ СДЕЛАТЬ РАБОТУ КОМАНДЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ»



06. СОБЕРИТЕ БЭКЛОГ

Поймите масштаб проблем и приоритизируйте

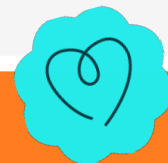
Пройдите путь клиента от первого касания до отмены подписки

Зафиксируйте все болевые точки в едином бэклоге

Соберите обратную связь: отзывы, обращения, NPS/CSI/CSAT

Разделите на quick wins и стратегические инициативы

**«БЭКЛОГ ПРОБЛЕМ — ВАШ ГЛАВНЫЙ АРТЕФАКТ.
БЕЗ НЕГО ВЫ ВЫБИРАЕТЕ ЗАДАЧИ ИНТУИТИВНО»**



07. УПРАВЛЯЙТЕ ОЖИДАНИЯМИ

СХ — это марафон, не спринт

Все ждут чуда:
«теперь вы здесь,
и всё станет
хорошо»

Честно озвучивайте
сроки и ограничения

Показывайте
промежуточные
результаты
для поддержания
интереса

СХ — не один отдел,
а культура всей
компании

**«ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ ОПАСНЫ. РАЗОЧАРУЮТСЯ
ДО РЕЗУЛЬТАТОВ — ПОТЕРЯЕТЕ ДОВЕРИЕ»**

08. КОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ

Не замыкайтесь в себе

Общайтесь
с CX-лидерами
из других компаний
и отраслей

Участвуйте
в конференциях
и CX-комьюнити

Приглашайте
внешних экспертов
на сложные проекты

Бенчмаркинг –
сравнивайте
не только
с конкурентами

«ОБСУЖДЕНИЕ — ЭТО НЕ СЛАБОСТЬ, А ИНСТРУМЕНТ»

09. ПОСЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ

Докажите, что CX - это не только расходы

Переводите улучшения в рубли, а не только в NPS

Считайте влияние каждого изменения через A/B-тестирование

Создайте шаблоны для оценки финансового влияния CX-инициатив

Это главный аргумент при обосновании бюджета

«ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОКАЗАТЬ ДЕНЬГИ — ДЛЯ БИЗНЕСА ВЫ ЦЕНТР ЗАТРАТ»

10. НАПИШИТЕ СТРАТЕГИЮ

Определите направления на год-два вперед

Стратегия СХ должна быть встроена в бизнес-стратегию

Зафиксируйте ресурсы: люди, инструменты, бюджет

Определите направления, целевые метрики и KPI

Стратегия – живой документ, пересматривайте регулярно

**«СТРАТЕГИЯ — ЭТО НЕ 50 СТРАНИЦ В СТОЛ.
ЭТО 1–2 СТРАНИЦЫ: КУДА МЫ ИДЕМ И ПОЧЕМУ»**



10 ШАГОВ К СХ-КОМАНДЕ С НУЛЯ

01 Найдите спонсора

02 Расскажите, кто вы

03 Очертите круг

04 Соберите команду

05 Победите хаос

06 Соберите бэклог

07 Управляйте ожиданиями

08 Консультируйтесь

09 Посчитайте деньги

10 Напишите стратегию



**«ПОСТРОИТЬ СХ С НУЛЯ — ЭТО ВОПРОС ТЕРПЕНИЯ,
СИСТЕМНОСТИ И УМЕНИЯ РАЗГОВАРИВАТЬ С БИЗНЕСОМ НА ЕГО ЯЗЫКЕ»**

НИКОГДА НЕ СДАВАЙТЕСЬ



ЕЛЕНА ТЯНИГИНА

руководитель департамента лояльности и клиентского опыта, DDX FITNESS