**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра маркетинга фирмы**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему: «Управление потребительским опытом»

Студент группы № 421 Борисевич Валерия Владимировна

 (подпись)

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент Пантелеева Е.К.

(должность, звание, Ф.И.О.)

(подпись)

Москва, 2014

Оглавление

[Введение 5](#_Toc390165520)

[Глава 1. Теоретическое рассмотрение аспектов управления потребительским опытом 9](#_Toc390165521)

[1.1 Определение потребительского опыта 9](#_Toc390165522)

[1.2 Обоснование необходимости управления потребительским опытом с точки зрения потребительской лояльности 10](#_Toc390165523)

[1.3 Изучение подходов к пониманию потребительского опыта и методов управления потребительским опытом 12](#_Toc390165524)

[1.3.1 Экономика потребительского опыта 12](#_Toc390165525)

[1.3.2 Пионеры потребительского опыта 16](#_Toc390165526)

[1.3.3 Проектирование потребительского опыта 17](#_Toc390165527)

[1.3.4 Управление потребительским опытом 20](#_Toc390165528)

[1.3.4.1 Стратегия управления потребительским опытом 21](#_Toc390165529)

[1.3.4.2 Потребительский опыт в онлайн среде 25](#_Toc390165530)

[1.3.5 Понимание потребительского опыта – точки соприкосновения 28](#_Toc390165531)

[1.3.6 Критика теории управления потребительским опытом 29](#_Toc390165532)

[Глава 2. Исследование потребительского опыта пользователей сайтов по поиску работы 31](#_Toc390165533)

[2.1 Генеральная совокупность и выборка исследования 31](#_Toc390165534)

[2.2 Гипотезы 33](#_Toc390165535)

[2.3 Описание метода исследования 33](#_Toc390165536)

[2.4 Разработка гайда глубинного интервью 35](#_Toc390165537)

[2.4.1 Гайд глубинного интервью для изучения потребительского опыта пользователей сайтов по поиску работы 35](#_Toc390165538)

[2.4.2 Гайд глубинного интервью для изучения того, как компании в сфере интернет-рекрутмента представляют себе путь потребителя и его опыт 38](#_Toc390165539)

[2.5 Анализ полученных результатов исследования 40](#_Toc390165540)

[2.5.1 Путь потребителя 40](#_Toc390165541)

[2.5.1.1 Путь с точки зрения пользователей 41](#_Toc390165542)

[2.5.1.2 Путь с точки зрения менеджеров компаний 41](#_Toc390165543)

[2.5.1.3 Агрегированный путь потребителя 42](#_Toc390165544)

[2.5.2 Исследование разрывов в восприятии потребительского опыта менеджерами компаний и их клиентами 43](#_Toc390165545)

[2.5.2.1 Этап знакомства с сервисом 43](#_Toc390165546)

[2.5.2.2 Этап пользования услугами по поиску работы 44](#_Toc390165547)

[2.5.2.3 Этап после завершения поиска 49](#_Toc390165548)

[Заключение 55](#_Toc390165549)

[Список использованной литературы 58](#_Toc390165550)

[Приложения 63](#_Toc390165551)

[Приложение 1. Интервью с пользователями сайтов по поиску работы 63](#_Toc390165552)

[1 интервью 63](#_Toc390165553)

[2 интервью 66](#_Toc390165554)

[3 интервью 69](#_Toc390165555)

[4 интервью 72](#_Toc390165556)

[5 интервью 74](#_Toc390165557)

[6 интервью 76](#_Toc390165558)

[Приложение 2. Интервью с менеджерами компаний 79](#_Toc390165559)

[1 интервью 79](#_Toc390165560)

[2 интервью 83](#_Toc390165561)

# Введение

«What people really desire are not products, but satisfying experiences»

Abbott, 1955 [5]

Парк развлечений Уолта Диснея, кофейня Старбакс – у них есть нечто общее, и это не только всемирное признание и успех, но и кое-что совершенно иное. Так, в своем ежегодном отчете 1995 года компания Старбакс провозглашает: «Посещая Старбакс, вы получаете нечто большее, чем просто отличный кофе. Вы встречаете замечательных людей, слушаете первоклассную музыку, имеете удобное и уютное место для встреч, где готовится превосходный кофе. <…> Вы получаете место, где можете быть самим собой». Данной цитатой описывается комплекс эмоций и переживаний, который испытывает человек при посещении кофеен Старбакс, иными словами речь идет об управлении потребительским опытом.

Согласно данным библиографической и реферативной базе данных Scopus, с начала восьмидесятых годов двадцатого столетия интерес научного сообщества к теме управления потребительским опытом усиливался из года в год [35].

Почему же опыт клиента так важен для компании? Времена, когда просто хорошего сервиса было достаточно, прошли, теперь люди находятся в поиске чего-то уникального, запоминающегося, того, что заставит их испытать определённые эмоции, которых они раньше не получали, благодаря которым они надолго запомнят компанию и расскажут о ней своим друзьям и семье. Необходимость управлять потребительским опытом становится тем более очевидна при понимании факта, что клиент всегда получает определённый опыт при взаимодействии с компанией, будь то опыт положительный или отрицательный. Таким образом, управление потребительским опытом может стать новым конкурентным преимуществом и дифференциатором компании на рынке, особенно в областях, где прежде эта роль отводилась маркетингу отношений [24]. Фактически, 85% менеджеров компаний видят управление потребительским опытом, как дальнейшую площадку конкурентных действий [31].

Стоит однако отметить, что подобное положение дел наиболее характерно для развитых экономик и, в случае с экономиками развивающимися, для отдельных рынков и отраслей [27].

В данной работе будет затронуты методы управления потребительским опытом в сфере предоставления услуг по поиску работы в сети Интернет, что обусловлено не только личным интересом автора исследования к указанной теме, но и следующими факторами:

1. ростом количества пользователей сети Интернет в России с 29% до 53,27% (процент от всего населения) в период от 2009 по 2012 год, по данным открытой базы данных Google [37];
2. ростом объема рынка интернет-рекрутмента на 40% и падением спроса на традиционные рекрутинговые услуги, по данным председателя совета директоров компании HeadHunter Юрия Вировца [39]

Так, **актуальность и практический аспект данной дипломной работы** заключается в растущем интересе со стороны научного сообщества к теме управления потребительским опытом, а также важности изучения данного вопроса для компаний, предоставляющих услуги в сфере интернет-рекрутмента.

**Целью данного исследования** является изучение восприятия потребительского опыта как менеджерами компаний, предоставляющих услуги интернет-рекрутмента, так и их клиентами, с целью определения точного пути получения потребительского опыта и разрывов между восприятием опыта клиентами и менеджерами.

В рамках указанной цели **задачами** представленной работы являются:

1. Изучение теоретических аспектов управления потребительским опытом;
2. Рассмотрение основных методов управления потребительским опытом применительно к сфере услуг;
3. Исследование ожидаемого и фактического потребительского опыта клиентов компаний по поиску работы в сети Интернет;
4. Исследование того, как менеджеры компаний по интернет-рекрутменту представляют путь получения потребительского опыта и сам получаемый клиентами опыт;
5. Определение пути получения потребительского опыта при помощи выявления точек соприкосновения клиентов с компанией, и определение разрывов в восприятии потребительского опыта у менеджеров и клиентов компаний на этом пути.

**Объектом исследования** в рамках дипломной работы является восприятие потребительского опыта менеджерами компаний и их клиентами. **Предметом исследования** является спектр отношений между компаниями и их клиентами, возникающий в процессе управления потребительским опытом.

Теоретической базой исследования послужили работы таких авторов и исследователей, как М. Холбрук и Э.Хиршман, которые стали пионерами теории потребительского опыта, Дж. Пайна и Дж. Гилмора, раскрывшими идею экономики впечатлений, С. Хаекель и Л. Карбоне, первыми описавшими методы управления потребительским опытом, а также Б. Шмитт, который стал авторами многочисленных работ об управлении потребительским опытом.

Основанием для проведения исследования является предположение о наличии разрывов в восприятия потребительского опыта у клиентов компаний интернет-рекрутмента и менеджеров данных компаний.

При написании работы использованы следующие **методы**:

1. Кабинетное исследование – анализ вторичной информации по теме управления потребительским опытом, а именно изучение и обобщение научных публикаций зарубежных и российских авторов.
2. Эмпирическое исследование при помощи метода глубинного интервью с менеджерами компаний, занимающихся интернет-рекрутментом, и их клиентами.

Объем и структура работы детерминированы целью и задачами исследования. Так, проект состоит из введения, двух глав, посвященных теоретическому изучению аспектов управления потребительским опытом и эмпирическому исследованию, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# Глава 1. Теоретическое рассмотрение аспектов управления потребительским опытом

## 1.1 Определение потребительского опыта

В первую очередь необходимо обратиться к определению термина потребительского опыта для понимания сути рассматриваемого предмета. Одним из первых упоминаний потребительского опыта как фактора, влияющего на деятельность компаний, стала статья Льюиса Карбоне и Стефана Хаекель, посвященная проектированию потребительского опыта [21]. По мнению авторов, потребительский опыт – это впечатление, сформированное при столкновении потребителя с сервисом, продуктом и компанией как таковой, которое клиент «заберет с собой».

С течением времени определение и понимание потребительского опыта осталось практически неизменным. Так, с точки зрения Кристофера Мейра и Андре Швагера, **потребительский опыт** (Customer Experience) представляет собой сумму впечатлений и эмоций, которые потребитель получает в ходе прямого (приобретение и пользование товаром или услугой) или непрямого (незапланированное столкновение с продуктом, сервисом или брендом компании, либо с информацией о компании в виде рекомендаций, критики, рекламы, новостей) взаимодействия с компанией [10].

В свою очередь **управление потребительским опытом** (Customer Experience Management) нацелено на осознанное формирование и обогащение потребительского опыта путем проведения анализа существующего опыта, его оптимизацию и передачу нового ценного опыта клиентам [7].

И хотя знание ключевых определений данной работы помогает понять важность рассмотрения потребительского опыта, как одного из способов влияния на отношение потребителей к компании, тем не менее не будет лишним объяснить влияние потребительского опыта на лояльность потребителей компании и, как следствие, эффективность компании в целом более детально.

## 1.2 Обоснование необходимости управления потребительским опытом с точки зрения потребительской лояльности

Что заставляет клиента обращаться к услугам определённой компании снова и снова? В какой момент он составляет полное впечатление о компании:

* когда видит рекламу сайта о поиске работы?
* когда непосредственно пользуется поиском на сайте?
* или же при успешном заключении трудового договора?

Ответ на все вопросы – да, именно в этот момент. Потребительский опыт, как следует из определения, приведенного выше, - это комплексный результат взаимодействия клиента с компанией. Именно он влияет на то, какие эмоции по отношению к компании будет испытывать потребитель, захочет ли он снова обратиться к услугам этой компании, станет ли он в конце концов лояльным клиентом. Лояльность не может существовать только по отношению к имени, логотипу или рекламе, она формируется по отношению к тем переживаниям и эмоциям, который испытывает человек благодаря фирме.

Согласно определению, данному Американской ассоциацией маркетологов, **потребительская лояльность** – это явление, при котором клиент систематически предпочитает продукт или услугу определённой компании, игнорируя предложение других фирм на рынке [36].

Важность формирования потребительской лояльности, как показателя эффективности экономической деятельности компании, через управление потребительским опытом обусловлена двумя факторами:

1. Потребительская лояльность имеет протяжённость во времени и предполагает факт длительной приверженности клиента, что в долгосрочной перспективе означает стабильность объема продаж, т.к. спрос лояльных потребителей на товар или услугу останется неизменным даже под влиянием таких рыночных сил, как [22]:
	1. сила продуктов-заменителей;
	2. сила новых игроков на рынке;
	3. сила рыночной власти поставщиков;
	4. сила рыночной власти потребителей;
	5. сила конкурентной борьбы на рынке.
2. Потребительская лояльность предоставляет компании устойчивое конкурентное преимущество, т.к. лояльный клиент во всех или почти всех случаях приобретения товара или услуги предпочтет ценность, предлагаемую определённой компанией, продуктам и услугам других фирм [16].

Исследование компании Temkin Group подтверждает наличие положительной корреляции между потребительским опытом и лояльностью клиентов. Так, например, в компаниях, в которых уделяется детальное внимание формированию потребительского опыта, наблюдается рост следующих показателей [33]:

* желания клиентов покупать продукцию или обращаться к услугам именно этой компании повторно;
* нежелания переключаться на товары или услуги других компаний;
* желания рекомендовать товары или услуги данной компании знакомым и семье.

## 1.3 Изучение подходов к пониманию потребительского опыта и методов управления потребительским опытом

### 1.3.1 Экономика потребительского опыта

Статья «Добро пожаловать в экономику впечатлений» Б. Дж. Пайна и Дж. Х. Гилмора [27] появилась позже статей, которые впервые описывали потребительский опыт как новый инструмент в менеджменте, тем не менее она раскрывает условия возникновения этого инструмента с точки зрения эволюции экономики. Таким образом, автор работы считает целесообразным осветить содержание этой статьи в первую очередь, т.е. начать с истоков, и только затем перейти к статьям, посвященным определению потребительского опыта и методам управления им.

Дж. Пайн и Дж. Гилмор презентуют в своей работе схему эволюции экономической ценности, предлагаемой потребителям. Они делают акцент на том, что потребительский опыт и фактически продажа этого опыта является новой ступенью развития рынка (Рис. 3)



Рисунок 1. Эволюция экономической ценности

По мнению авторов потребительский опыт возникает, когда компания намеренно использует свой сервис как этап и свой товар или услуги как предложение для вовлечения клиента в запоминающиеся для него события. Так, Дж. Гилмор и Дж. Пайн характеризуют природу предложения на каждой стадии следующим образом: составные элементы – взаимозаменяемы, товары – осязаемы, услуги – неосязаемы, и опыт – запоминающийся. Для более детального понимания различий между стадиями развития ценности авторы составили таблицу особенностей этих стадий, где опыт является личным, высвобождаемый спустя некоторое время и предлагаемый «гостям», а не просто покупателям (Рис. 1).

Таблица 1

Экономические различия этапов эволюции потребительской ценности



Также авторы рассматриваемой статьи называют **два измерения потребительского опыта**:

1. степень участия клиента (пассивное участие, когда клиент не принимает участие в происходящем совсем; и активное участие, когда клиент играет ключевую роль в происходящем);
2. связь, которая объединяет клиента с событием или представлением (на одном полюсе этого измерения находится поглощение, когда клиент активно воспринимает получаемую информацию, как, например, при конспектировании лекции; и на другом полюс – погружение, когда человек проваливается в атмосферу, например, погружение в кинотеатре с хорошим звуком и большим экраном по сравнению с телевизором дома).

Исходя из перечисленных измерений Дж. Пайн и Дж. Гилмор выделяют 4 сферы потребительского опыта:

1. Развлечение – типичное представление опыта и впечатлений в сознании людей, представляет собой, например, посещение концертов, просмотр ТВ.
2. Обучение – требует активного участия человека в процессе, однако люди (или покупатели) все еще находятся больше за пределами происходящего, чем погружаются в процесс. Например, посещение занятий или уроков.
3. Эскапистический опыт – может также обучать или удивлять, как и два предыдущих типа опыта, но при этом сильнее вовлекает в процесс, например, при помощи деловой игры.
4. Эстетический опыт – подразумевает сильное погружение и минимальное участие, например, посещение выставок в картинной галерее.

Авторы статьи указывают, что все четыре типа опыта могут пересекаться в одной точке, так называемой «sweet spot», где клиент получает наиболее богатый и интересный опыт. Так, например, посещение парка развлечений Уолта Диснея или казино в Лас Вегасе объединяет в себе все указанные типы опыта, что может объяснить популярность и известность этих мест.

Дж. Пайн и Дж. Гимор также представляют пять ключевых принципов создания запоминающегося потребительского опыта:

1. Тематизация опыта – позволяет сосредотачивать опыт клиента вокруг одной темы, теме самым делая его запоминающимся.
2. Гармонизация впечатлений при помощи позитивных сигналов – призвана поддержать тематику заведения и вызывать у клиента определённые эмоции.
3. Ликвидация негативных сигналов – обеспечивает единый образ опыта без негативных факторов, способных омрачить позитивные сигналы и свести их эффект на нет.
4. Внедрение памятных вещей – служит индикатором того, готовы ли клиенты сохранить свой опыт с компанией в памятных вещах, т.е. предоставляют ли компании запоминающийся опыт.
5. Вовлечение всех пяти чувств – также призваны поддержать тематику, создать единый образ опыта и сделать его более запоминающимся.

### 1.3.2 Пионеры потребительского опыта

Конечно, сложно определить истинные истоки такого направления в менеджменте как управление потребительским опытом. Понимание важности опыта, получаемого клиентом, могло быть неосознанным, либо осознание этого факта могло не получать должного рассмотрения в научной литературе. Так, например, еще в 1955 Эббот Лоренс в своей статье «Качество и конкуренция в Нью-Йорке» упоминал превосходство удовлетворительного потребительского опыта над простым предоставлением качественного товара [5].

Однако настоящими пионерами теории управления потребительского опыта по праву признаются Моррис Холбрук и Элизабет Хиршман, которые в своей статье [23] 1982 года призвали читателей обратить внимание на аспекты потребительского опыта в сфере продаж. В своей работе они изучили процесс формирования поведения потребителей и выделили два фактора, оказывающих влияние на поведение:

1. Типичный критерий потребительского выбора, рассматриваемый только с точки зрения полезных функций, который предоставляет продукт, когда его получаемая ценность рождается только из экономической выгоды клиента.
2. Новый критерий потребительского выбора, который возникает благодаря веселью, получаемому от продукта, удовольствию от его использования и чувству удовлетворения от совершенной покупки в итоге.

Так, авторы статьи указывают, что второй фактор традиционно не рассматривался в теории потребительского выбора, однако это не умаляет его существенности, напротив, перечисленные аспекты получаемого клиентом опыта могут стать наравне с экономической ценностью, которую предлагает компания.

### 1.3.3 Проектирование потребительского опыта

Определение даваемое Л. Карбоне и С. Хаекель потребительскому опыту приводилось в данной работе, поэтому стоит сразу перейти к изучению структуры опыта и его составных частей.

Авторы выделяют две ключевых переменных потребительского опыта. Одна переменная касается **эффективности** продукта или услуги и проявляется в их функциональности, например, бритва сбривает волосы хорошо или плохо. Вторая переменная называется **контекстной** и подразумевает такие сигналы, как запах, чистота, дизайн, окружение и т.д.

В свою очередь контекстные переменянное делятся на два типа:

1. Механические – это переменные, производимые предметами, например, свет, запахи, вкусы, звуки и окружение.
2. Человеческие - переменные, производимые людьми и определяемые представлениями клиентов о поведении и отношении сотрудников к ним.

Невнимательное отношение к обоим группам переменных (эффективности и контекста) потребительского опыта может привести к тому, что эффект одной переменной будет отменять эффект другой. Таким образом, работа только с одной переменной с целью улучшения потребительского опыта может быть неэффективна из-за негативного эффекта другой, неконтролируемой переменной. Именно поэтому в управлении потребительским опытом требуется комплексный подход.

Авторы предлагают четырёхступенчатую систему дизайна потребительского опыта:

1. *Приобретение навыков влияния на потребительский опыт.* На данном этапе важно проинформировать команду компании о существовании переменных потребительского опыта, а также оценить силу их влияния на опыт. Также необходимо проводить тренинги с целью усилить такие качества сотрудников, работающих с клиентами, как способность предвосхищать желания покупателей и реагировать на них.
2. *Сбор и анализ информации.* На этом тапе проводится исследование того, как клиенты компании получают опыт и какого характера опыт они получают, одним из способов собрать информацию является наблюдение за реакциями клиента при взаимодействии с компанией и ее сотрудниками. Если возможно, авторы советуют провести такое же исследование и у конкурентов, а также воспользоваться бенчмаркетингом для лучшего понимания главных переменных в сфере деятельности компании.
3. *Разработка перечня переменных опыта, согласно представленной выше классификации, и работа с ними*. На этой стадии управления потребительским опытом необходимо достичь следующих целей:
* ликвидировать негативные переменные либо перевести из разряда недостатков, в зону преимуществ;
* внедрить сильные переменные, создающее положительный опыт, усилить уже существующие такие переменные и укрепить их в других частях опыта;
* проверять каждый день переменные и их значимость с точки зрения опыта, который они создают, их стоимости и операционных последствий для компании.
1. *Внедрение и утверждение*. Все переменные разделяются на три группы: те, что могут быть внедрены завтра (включая те, которые нужно устранить из-за их негативного эффекта), те, которые можно внедрить сегодня, и те, которые можно будет создать в будущем, например, с развитием технологий.

В 2007 году как продолжение работы Л. Карбоне и С. Хаекель была опубликована статья на тему построения лояльности при помощи потребительского опыта, написанная Льюсом Карбоне в соавторстве с Леонардом Берри. Авторы опубликованной статьи пересмотрели классификацию переменных, формирующих потребительский опыт и разделили их на три категории:

1. функциональные – касаются технических характеристик и качества предложения;
2. механические – происходят из материального представления нематериальных услуг, например, дизайн окружения или сайта;
3. человеческие – являются переменными, проявляющимися в поведении людей, предоставляющих сервис.

В свою очередь переменные механические и человеческие были отнесены в группу эмоциональных факторов (отвечают на вопрос «как?» будет предоставлен сервис), в то время как функциональные переменные были признаны в большей степени факторами рациональными (отвечают на вопрос «что?» будет предоставлено клиенту). Исходя из такого разделения, именно эмоциональные переменные представляют наибольшую ценность для формирования потребительского опыта.

Новая классификация переменных, отвечающих за формирование потребительского опыта, возникла в результате необходимости внедрения системы управления опытом в компании, описанной в статье. Так, авторы предлагают 5 ступеней управления клиентским опытом:

1. Идентификация эмоций, пробуждающих у клиента чувство причастности.
2. Определение лейтмотива опыта (темы, объединяющей опыт, получаемый клиентом).
3. Перечисление и оценка важности каждой переменной, формирующей опыт.
4. Определение разрывов между ожиданиями потребителя и его фактическим опытом.
5. Сокращение найденных расхождений между ожиданиями и опытом, контроль исполнения.

Так, авторы работы призывают менеджеров компаний мыслить за пределами привычных систем, поставить себя на место клиента и постараться глубже понять те эмоции и ощущения, которые испытывает покупатель.

### 1.3.4 Управление потребительским опытом

Бернд Шмитт [30] указывает три причины, по которым был вызван переход от простой стратегии продажи, основанной на особенностях и преимуществах продукта, к стратегии продажи опыта.

**Первая причина** – вездесущность информационных технологий. Способность компаний распространять информацию (опыт) через компьютерные устройства и через новые пути коммуникации с клиентом. В рамках данной работы эта причина перехода к маркетингу опыта особенно актуальна, поскольку услуги поиска работы предоставляются именно через сеть Интернет благодаря развитию информационных технологий, шагнувших далеко со времени публикации статьи.

**Вторая причина** – превосходство бренда. Мир, в котором правит бренд, продукт как таковой и его набор функций больше не является достаточным основанием для построения конкурентного преимущества.

**Третья причина** – повсеместное распространение коммуникаций. С распространением бренда, все становится способом коммуникации с потребителями. Компании же все больше стремятся стать клиентоориентированными, что проявляется в их желании наладить двустороннюю коммуникацию с покупателями и предугадать их будущие потребности.

#### 1.3.4.1 Стратегия управления потребительским опытом

В ходе сравнения традиционного и эмпирического маркетинга Бернд Шмитт выделяет 4 отличительных характеристики эмпирического маркетинга (Рис. 2)



Рисунок 2. Характеристики эмпирического маркетинга

1. Фокус на потребительском опыте, возникающим в ходе замещения ценностей функциональных на ценности сенсорные, эмоциональные, когнитивные, поведенческие и ценности принадлежности.
2. Фокус на потреблении как целостном опыте, когда маркетологи воспринимают покупку продукта не как покупку простого товара, а как покупку опыта, который этот продукт предоставит клиенту. Например, продажа не просто шампуня, а «ухода за собой в ванной» и разработка упаковки, рекламы таким образом, чтобы он отражала этот опыт ухода за собой.
3. Покупатели как рациональные и эмоциональные существа, т.е. признание эмоциональных факторов наравне с рациональными.
4. Эклектичность методов и инструментов эмпирического маркетинга, возникающая в результате широкого разнообразия целей, преследуемых эмпирическим маркетингом в различных компаниях.

Для управления потребительским опытом Б. Шмитт предлагает рассмотреть два концепта эмпирического маркетинга и рассмотреть их взаимосвязь.

**Первый концепт** – это стратегические эмпирические модули, включающие в себя:

* сенсорный опыт (sence);
* чувственный опыт (feel);
* креативный когнитивный опыт (think);
* психологический и поведенческий опыт (act);
* социально-идентификационный опыт, возникающий в результате принадлежности человека рефернтной группе или культуре (relate).

Данная классификация опыта призвана облегчить задачу разработки и идентификации факторы, влияющих на целостный опыт, получаемый клиентом в ходе взаимодействия с компанией.

**Второй концепт** – проводники опыта, те каналы, ситуации, вербальные и невербальные сигналы, которые отвечают за формирование потребительского опыта. Для создания потребительского опыта проводники опыта должны быть управляемы следующим образом: целостно; последовательно на протяжении определенного времени; с вниманием к деталям и использованием максимального потенциала каждого проводника.

На основе пересечения двух концептов Б. Шмитт разработал схему [30], при помощи которой возможно сформировать стратегию управления потребительским опытом в зависимости от его 4 характеристик: глубины, интенсивности, широты и связи.



Рисунок 3. Эмпирическая матрица стратегий

**Интенсивность**: Интенсификация или Рассеивание – сила с которой компания передает опыт клиенту. В данном случае требуется найти баланс глубины коммуникации с клиентом, чтобы не оказать чрезмерное давление на него из-за риска возникновения негативных эмоций по отношению к бренду.

**Широта:** Обогащение или Упрощение – необходимо ли компании стремиться добавлять новые проводники, предоставляющие тот же тип опыта, или же стоит остановиться определённом количестве проводников?

**Глубина:** Расширение или Фокусирование – стоит ли компании расширять индивидуальный опыт и превращать его в холистический опыт, или стоит сосредоточиться на предоставлении опыта одного определенного типа?

**Связь**: Установление связи или Разделение – стоит ли объединять все типы опыта в одно целое и использовать подход холистического опыта, или же имеет смысл разделить разные типы впечатлений и переживаний для создания дифференцированного опыта?

Именно ответы на эти вопросы призваны помочь менеджерам компаний в формировании стратегий развития потребительского опыта.

В своей книге 2001 года Б. Шмитт развивает и описывает более подобно идеи эмпирического маркетинга, представленные выше. Его следующей работой в соавторстве с Жоско Браусом и Лией Заратнелло стало исследование проблемы измерения потребительского опыта в статье «Опыт взаимодействия с брендом: что это такое, как это измерять, как это влияет на лояльность”. Результатом данной работы стал перечень утверждений, который возможно использовать при оценке получаемого клиентом опыта [17]. Особенностью списка 12 утверждений является тот факт, что они измеряют степень получения потребителем опыта каждого типа (сенсорный, аффективный, интеллектуальный, поведенческий), а не силу их специфических проявлений (проводников) (Рис. 4)



Рисунок 4. Список утвеждений для исследования потребительского опыта

#### 1.3.4.2 Потребительский опыт в онлайн среде

Последняя работа Б. Шмитта, написанная в 2013 году в сооавторстве с Л. Зарантелло [8], предсталяет интерес для данного исследования в силу того, что в своем обзоре литературы авторы уделили внимание опыту, получаемому клиентом в сети интернет.

Например, принципиальным отличем оффлайн-опыта от опыта в интернете является отсуствие специального физического окружения, создаваемого компанией, которое, по мнению Филиппа Котлера, является одним из самых значимых аспектов продаваемого продукта [19]. Один только этот фактор заставляет переосмысливать некоторые типы потребительского опыта, которые прежде вписывались только в модель оффлайн-среды.

Так, например, Т. Новак, Д. Хоффмн и Ю. Янг в своем исследовании задались вопросом: «Что же делает опыт пользования сайтом привлекательным для пользователей?» [34] Для поиска ответа на этот вопрос они разработали подход структурного моделирования для оценки потребительского опыта в интернете. Центральным понятием модели являлась конструкция «потока» (flow). Поток – это концептуализация когнитивного состояния, переживаемого в онлайн-среде человеком, когда человек сосредоточен на содержании сайта [11]. В данном случае поток раасматривался как состояние, возникающее в то время, пока потребтель вовлечен в интернет-активность и отстранен от любых посторонних мыслей, не связанных с навигацией на сайте и поиском нужной информации. Например, было установлено, что небольшие испытания по навигации на сайте положительно коррелируют с уровнем вовлченности клиента и его концентранцией на этот сайте, таким образом, была разработана рекомендация дизайнерам сайта, проектировать его таким образом, чтобы пользователь был заинтересован открывать новые страницы внутри сайта, но при этом не был фрустрирован сложностью этой навигации.

Также были сделаны выводы относительно онлайн-шопинга: простота заказа, контакта, отмены заказа, оплаты, возврата, доставки и клиентской поддержки являются ключевыми критериям привлекательного потребительского опыта.

Далее, в 2004 году Карла Мэтвик и Эдвард Ригдон подробнее осветили в своей статье пользовательский опыт потока [9]. Результатом исследования стало выделение трех основных факторов, влияющих на качество получаемого в сети опыта:

1. навигационные трудности при поиске интересующей клиента информации, как это ни странно, именно поиск и открытие новых страниц сайта формирует значительную часть опыта пользования им, таким образом для формирования положительного потребительского опыта необходимо сделать процесс исследования сайта интересным для клиента, например, при помощи добавления интерактивности;
2. уровень навыков человека по навигации на сайте - заставляет менеджеров предугадывать уровень этих навыков у целевых пользователей, с целью сбалансировать сложность навигации на сайте с этим фактором;
3. уровень контроля, получаемый пользователем – было установлено, что люди, как правило, чувствуют себе лучше и увереннее тогда, когда получают контроль на окружающей обстановкой, так, данное правило работает и в интернет среде; в данном случае повышение уровня контроля пользователем на сайте можно добиться введением функции установления приватности его информации на сайте или кастомизацией аккаунта клиента.

Так, в ходе развития информационных технологий меняется понимание того, как и где именно нужно управлять потребительским опытом. Теперь недостаточно только анализировать опыт потребителя в оффлайн-среде, современные тенденции повсеместного распространения социальных сетей и сайтов компаний, как каналов коммуникации с клиентом, диктуют свои правила и влекут за собой новые открытия в области управления потребительским опытом.

### 1.3.5 Понимание потребительского опыта – точки соприкосновения

Данный теоретический аспект потребительского опыта автор представленного исследования презентует в конце теоретической части, т.к. вторая, эмпирическая часть его работы тесно переплетается с терминами «точки соприкосновения» и «путь потребителя».

Итак, неважно, является ли предметом изучения бизнес или его клиенты, информация об их опыте всегда будет находиться в точках соприкосновения, или touch points. **Точки соприкосновения** (touch points) – это прямое взаимодействие как с продуктом или услугой компании, так и с любым проявлением самой компании или компании посредством третьей стороны [10].

Термин «**путь потребителя**» (customer corridor или customer journey) возник вследствие необходимости условно обозначить серию точек соприкосновения, которые возникают в ходе получения клиентом потребительского опыта.

Не все точки соприкосновения одинаково значимы и представляют одинаковую ценность для клиента. Так, например, в сфере услуг личные взаимодействия при получении услуги важнее самой слуги.

Существует также классификация точек соприкосновения по этапам осуществления покупки продукта или услуги [13]. В эмпирической части данного исследования приведенная классификация будет использована для составления части гайда глубинного интервью, а именно для определения ключевых моментов пути потребителя.

1. Точки соприкосновения, предшествующие покупке (Pre-purchase touch points) – те точки соприкосновения, которые имеют ключевое значение в формировании решения о покупке, восприятия и ожиданий клиента касательно сервиса или продукта [31]. К таким точкам соприкосновения относятся, например, реклама, веб-сайт компании, информация из уста в уста.
2. Точки соприкосновения при покупке – начинается при принятии решения о покупке и начале взаимодействия клиента с компанией с целью эту покупку совершить. Типичными точками соприкосновения данной категории являются примеры взаимодействия клиента с сотрудниками компании, физическое окружение магазина и т.д.
3. Точки соприкосновения, следующие за покупкой – могут быть сервисом по обслуживанию клиентов, исследованиями удовлетворённости клиентов, поддержкой продуктов или услуг. Это этап, когда покупатели собирают воедино все эмоции и оценки и составляют единое представление о компании и полученном опыте.

Благодаря идентификации точек соприкосновения и определению пути потребителя становится возможным определить разницу между ожиданиями клиентов и их реальным опытом. Устранение таких расхождений позволит компании создать положительный потребительский опыт.

### 1.3.6 Критика теории управления потребительским опытом

Несмотря на все планы внедрения и методы управления потребительским опытом, существует ряд аспектов, которые не могут быть полностью управляемы искусственно [28]. Индивидуальность человеческого восприятия, эмоций и поведения может влиять на характер приобретаемого опыта. Так, простой негативный опыт с частью продукта (ненадежная деталь) или недолговечность продукта могут вызвать недовольство, которое в последствии может вылиться в передачу негативной информации из уст в уста или чрез интернет. По этой причине необходимо понимать, что потребительский опыт не является заменителем качества продукции и он не сможет заменить безопасности перелетов авиалинии или надежности связи телефонной линии, а к управлению потребительским опытом стоит приступать будучи уверенными в продукте, его свойствах и надежности.

Так, в теоретической части проекта были рассмотрены ключевые подходы к пониманию потребительского опыта и управления им, необходимые для проведения качественного исследования.

# Глава 2. Исследование потребительского опыта пользователей сайтов по поиску работы

**Целью данного исследования** является изучение восприятия потребительского опыта как менеджерами компаний, предоставляющих услуги интернет-рекрутмента, так и их клиентами, с целью определения точного пути получения потребительского опыта и разрывов между восприятием этого опыта клиентами и менеджерами.

Для автора данной работы рассмотрение потребительского опыта в сфере информационных технологий представляет особенный интерес, поскольку оказание услуг данного типа не требует прямого взаимодействия сотрудников компаний и клиентов, что является нестандартной практикой предоставления услуг и не рассмотрено подробно в научной литературе по теме управления потребительского опыта.

Также стоит отметить, что данное исследование проводится в обобщённом виде и поэтому может быть использовано при анализе потребительского опыта разными компаниями, однако если отдельная компания захочет исследовать опыт своих клиентов, то ей необходимо исследовать именно представителей ее целевой аудитории, так как взгляды на ее рекламу, на компанию как таковую и на услуги, которые она предоставляет, может отличаться у представителей других аудиторий и вызывать у них иные эмоции и отклики.

## 2.1 Генеральная совокупность и выборка исследования

Для достижения цели исследования были выбраны две группы респондентов:

1. Группа пользователей сайтов по поиску работы
2. Группа менеджеров компаний, предоставляющих услуги поиска работы в интернете.

Именно этот факт влияет на необходимость обозначить круг двух генеральных совокупностей, одна из которых будет описывать пользователей, а другая – менеджеров компаний.

Таким образом, **генеральная совокупность пользователей сайтов по поиску работы** представляет собой в рамках данного исследования всех студентов, выпускающихся в 2014 году, факультета менеджмента Национального Исследовательского Университета Высшей Школы Экономики по специальности маркетинг.

*Выборка выпускников факультета менеджмента НИУ ВШЭ по специальности маркетинг* является простой вероятностной выборкой и построена на основе списка студентов группы 420 и 421, относящихся к требуемой концентрации. Так, при помощи генератора случайных чисел было отобрано 6 студентов этих групп, которых попросили принять участие в исследования.

**Генеральная совокупность менеджеров компаний** включает в себя специалистов по маркетингу компаний, предоставляющих услуги интернет-рекрутмента.

*Выборка исследования менеджеров компаний интернет-рекрутмента* происходила методом «снежного кома» и на основе уже существующих знакомств, ставших следствием прохождения учебной практики в 2012 и 2014 году в компании интернет-рекртумента HeadHunter. Так, менеджер по маркетингу указанной компании назвал имя специалиста компании SuperJob.ru в сфере маркетинга. Таким образом, данная выборка сформирована невероятностным методом.

## 2.2 Гипотезы

Данное исследование направлено на сопоставление представлений о том, каким должен быть опыт потребителя при взаимодействии с сайтом компаний, специализирующихся в интернет-рекрутменте, и тем, каким он является на самом деле. Что подводит нас к формулировке **основной гипотезы исследования:**

- существует разрыв между представлениями о том, каким должен быть опыт клиента, с точки зрения компаний, занятых интернет-рекрутментом и с точки зрения их клиентов.

У истоков **вспомогательных гипотез** стоит предположение о том, что потребительский опыт ожидаемый и опыт, фактически получаемый клиентом, отличаются друг от друга. Таким образом, вспомогательные гипотезы можно сформулировать следующим образом:

- представления пользователей сайтов по поиску работу о том, каким должен быть опыт пользования данным сайтом, отличается от реально получаемого клиентом опыта;

- разница между ожиданиями пользователя и фактическим положением дел негативно сказываетcя на его отношении к сайту по поиску работы и компании как таковой.

Поскольку данное исследование носит поисковый характер, то представленные гипотезы можно будет проверить при проведении исследования на большей выборке.

## 2.3 Описание метода исследования

Настоящее исследование выполнено с применением метода глубинного интервью. Остановимся на описании данного метода подробнее.

**Глубинное (глубокое) интервью –** это формализованное или неформализованное интервью один на один с респондентом для целенаправленного и сконцентрированного изучения определённой проблемы с точки зрения мотивов, убеждений, чувств и отношения к изучаемой теме респондента.

Продолжительность глубинного интервью должна составлять от 30 до 90 минут. Ход интервью записывается на аудио- или видеопленку. Несмотря на наличие у интервьюера гайда сценария интервью), ему необходимо живо реагировать на слова респондента и задавать вспомогательные вопросы, не перечисленные в сценарии. Для освещения определённой темы внутри одной целевой группы обычно необходимо провести не менее 6-8 интервью.

Сценарием всего глубинного интервью является его гайд. Гайд интервью может быть построен по двум принципам:

1. Тематические блоки беседы, которые должны быть в интервью.
2. Перечни примерных вопросов для интервьюера.

Фактически форма гайда может быть совмещенной и может включать в себя как важные для исследователя блоки, так и список вопросов, которые могут быть заданы в рамках этих блоков.

Анализ проведенных интервью состоит из этапа фиксирования танскрипта (письменной расшифровки интервью с аудио или видео носителя) и этапа, на котором исследователь формируют общую и логичную картину, складывающуюся в ходе проведения всех интервью.

Достоинствами глубинного интервью являются:

• возникновение доверительной атмосферы при общении опытного интервьюера с респондентом один на один;

• позволяет вытащить на поверхность эмоции и переживания людей, что особенно важно в тех случаях, когда в исследовании необходимо узнать отношение людей к обсуждаемой теме.

К недостаткам метода можно отнести:

• возможное влияние интервьюера на результаты глубинного интервью;

• сложность анализа полученной информации и составления достоверных выводов.

Таким образом, метод глубинного интервью был выбран для выяснения всего спектра эмоций и переживаний респондента по поводу использования сайтов по поиску работы, что в свою очередь позволит выделить ключевые характеристики сайтов и точки соприкосновения с компанией. Такие развёрнутые данные, полученные в ходе проведения интервью, в дальнейшем могут быть использованы для создания на их основе анкет для проведения количественного исследования.

## 2.4 Разработка гайда глубинного интервью

В рамках данной работы необходимо интервьюирование двух групп респондентов. Данное условие исследования требует составления двух гайдов глубинного интервью, которые сможет использовать интервьюер при проведении беседы с пользователями сайтов интернет-рекрутмента и маркетинговыми специалистами этих компаний. Структура гайда основана на определении таких терминов, как точки соприкосновения, путь потребителя и классификации точек соприкосновения по этапам взаимодействия клиента с компанией, представленных в теоретической части работы.

### 2.4.1 Гайд глубинного интервью для изучения потребительского опыта пользователей сайтов по поиску работы

**Инструкция интервьюеру**

Необходимо проинтервьюировать человека, пользующегося сайтами, предоставляющими услугу поиска работы в интернете. В ходе интервью требуется выяснить все этапы взаимодействия клиента с компанией и те эмоции, которые он при этом испытывал. В результате проделанной работы должна быть собрана информация, позволяющая проследить путь респондента, который он проделывает при взаимодействии с компанией через точки соприкосновения с ней (реклама, работа с сайтом и отдельные функции сайта, рассылки компании с предложениями после предоставления услуги и т.п.). Результатом каждого интервью должна стать заполненная Таблица 1, приведенная ниже.

**Вступление**

Добрый день! Давайте познакомимся. Меня зовут Валерия. Мы проводим маркетинговое исследование, цель которого состоит в изучении потребительского опыта при обращении к услугам по поиску работы в интернете. Нам важно понять, какие эмоции люди испытывают при пользовании сервисом сайтов по поиску работы.

Я буду вам задавать вопросы, а вы отвечать на них так развёрнуто, как только сможете, каждый ваш опыт и впечатление существенны для исследования. Правильных и неправильных ответов, разумеется, быть не может, нас интересует именно ваше мнение и опыт. Поэтому не бойтесь высказывать то, что думаете, каждый ваш опыт важен для нас.

**Тематические блоки и примерные вопросы к ним**

Таблица разделена на части соответствующие трем типам точек соприкосновения (предшествующие использованию услуг, встречающиеся во время приобретения услуги и после), которые в свою очередь характеризуются представлениями клиента о том, каким должен быть опыт и каким он является на самом деле. (Табл. 1)

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1.2.… |  |  |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1.2.… |  |  |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1.2.… |  |  |

К каждому из блоков можно задать следующие примерные вопросы для развития диалога с респондентом:

*1 блок:*

- Пользуетесь ли вы сайтами для поиска работы? Как вы узнали о них?

- Что сподвигло вас прибегнуть у услугам определённой компании?

- Как вы представляли себе поиск, исходя из имеющейся у вас информации?

*2 блок:*

- Как происходит процесс поиска работы на сайте? Что вам нравится в нем, а что вы считаете неудобным и хотели бы изменить?

- Нашли ли вы то, что хотели?

*3 блок:*

- Обращались ли вы к сайту повторно?

- Напоминает ли сама компания каким-нибудь образом о себе? Как вы к этому относитесь?

- Хотели ли бы вы, что вам приходили рассылки с потенциально-интересными для вас вакансиями?

### 2.4.2 Гайд глубинного интервью для изучения того, как компании в сфере интернет-рекрутмента представляют себе путь потребителя и его опыт

**Инструкция интервьюеру**

Необходимо проинтервьюировать специалиста по маркетингу компании, занимающейся предложением услуг по поиску работы в сети интернет на рынке. В ходе интервью требуется выяснить осуществляется ли управление потребительским опытом в компании, и даже если нет, то как бы менеджер осуществил управление этим опытом и какие этапы взаимодействия с клиентом он бы включил в него. В результате проделанной работы должна быть собрана информация, позволяющая узнать, как компания представляет себе путь респондента, который он проделывает при взаимодействии с компанией через точки соприкосновения с ней (реклама, работа с сайтом и отдельные функции сайта, рассылки компании с предложениями после предоставления услуги и т.п.). Результатом каждого интервью должна стать заполненная таблица, приведенная ниже.

**Вступление**

Добрый день! Меня зовут Валерия. Мы проводим маркетинговое исследование, цель которого состоит в изучении потребительского опыта при обращении к услугами по поиску работы в интернете. Нам важно понять, какие эмоции люди испытывают при пользовании сервисом сайтов по поиску работы и как сами компании осуществляют управление опытом, или как они бы его осуществили.

Я задам вам несколько вопросов, вы постарайтесь ответить на них максимально развёрнуто. Ваш опыт и знания существенны для исследования. Правильных и неправильных ответов, разумеется, быть не может, нас интересует именно ваше мнение и опыт. Поэтому не бойтесь высказывать то, что думаете.

**Тематические блоки и примерные вопросы к ним**

Таблица разделена на части соответствующие трем типам точек соприкосновения (предшествующие использованию услуг, встречающиеся во время приобретения услуги и после), которые в свою очередь характеризуются представлениями менеджера о том, какой опыт должен переживать пользователь в каждой из этих точек. (Табл. 2)

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Точки соприкосновения, предшествующие покупке | Ожидаемый опыт клиента |
| 1.2.… |  |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидаемый опыт клиента |
| 1.2.… |  |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидаемый опыт клиента |
| 1.2.… |  |

К каждому из блоков можно задать следующие примерные вопросы для развития диалога с респондентом:

*1 блок:*

- Как думаете с чего начинается знакомство клиента с вашей компанией? Какие эмоции он при этом должен испытывать?

- Что должно послужить клиенту стимулом к обращению именно к вашим услугам?

*2 блок:*

- С чем сталкивается пользователь на сайте при поиске работы?

- На что ваша компания особенно обращает внимание при разработке дизайна сайта? Насколько важными эти же вещи будут для пользователей, по вашему мнению?

*3 блок:*

- Где и как заканчивается взаимодействие клиента с вашей компанией?

- Заканчивается ли оно вообще или вы стремитесь поддерживать контакт с клиентом каким-либо методом?

- Какие эмоции при этом испытывают клиенты?

## 2.5 Анализ полученных результатов исследования

### 2.5.1 Путь потребителя

Путь потребителя, состоящий из всех точек соприкосновения, через которые клиент взаимодействует с компанией, в данном разделе будет построен на основе заполненных таблиц к каждому интервью (таблицы образца, приведенного в гайде для интервью). Сами таблицы хотя и расположены в разделе «Приложения» данной работы, представляют собой один из этапов анализа полученной информации, заключающийся в систематизации данных, предоставленных респондентом, и выделением уже готовых категорий точек соприкосновения в разрезе ожиданий менеджеров и клиентов и реального опыта клиентов. Также путь потребителя будет представлен таким образом, чтобы сначала отразить все точки соприкосновения компании для использования услуг, во время использования и после.

#### 2.5.1.1 Путь с точки зрения пользователей

Этап знакомства с сервисом:

* Наружная реклама сайта (на улице)
* Результат поискового запроса
* Информация «из уста в уста»/рекомендации знакомых
* Статьи и журналы
* Проекты компании
* Ярмарки вакансий

Этап пользования услугами по поиску работы:

* Поисковая система
* Дизайн сайта и юзабилити
* Резюме
* Процесс отклика
* Вакансии
* Адрес сайта

Этап после завершения поиска:

* Почтовая рассылка
* Страницы в социальных сетях (ВКонтакте и Facebook)

#### 2.5.1.2 Путь с точки зрения менеджеров компаний

Этап знакомства с сервисом:

* СМИ (статьи, журналы, пресса)
* Поисковые системы в Москве и Санкт-Петербурге и агрегатор работ Яндекс
* Оффлайн ярмарки вакансий для удаленных регионов
* Сотрудничество с ВУЗами и ССУЗами

Этап пользования услугами по поиску работы:

* Поиск
* Вакансии
* Дизайн и юзабилити
* Резюме
* Мобильное приложение
* Проекты (сайты) компании

Этап после завершения поиска:

* Дополнительные разделы сайта (для студентов, исследовательский центр и форум)
* Почтовая рассылка
* Техническая поддержка
* Страницы компании в социальных сетях

#### Агрегированный путь потребителя

Полученные данные в ходе интервьюирования обеих групп респондентов можно использовать как основу для составления единого перечня возможных точек соприкосновения с компанией.

Этап знакомства с сервисом:

* Наружная реклама сайта (на улице)
* Результат поискового запроса
* Информация «из уста в уста»/рекомендации знакомых
* Статьи и журналы (СМИ)
* Проекты компании
* Сотрудничество с ВУЗами и СУЗами
* Ярмарки вакансий

Этап пользования услугами по поиску работы:

* Поисковая система
* Дизайн сайта и его удобство
* Резюме
* Процесс отклика
* Вакансии
* Адрес сайта
* Мобильное приложение
* Проекты (сайты) компании

Этап после завершения поиска:

* Почтовая рассылка
* Страницы в социальных сетях (ВКонтакте и Facebook)
* Дополнительные разделы сайта (для студентов, исследовательский центр и форум)
* Техническая поддержка
* Страницы компании в социальных сетях

### 2.5.2 Исследование разрывов в восприятии потребительского опыта менеджерами компаний и их клиентами

Данный анализ можно провести на основе уже составленного агрегированного пути потребителя. В данном случае оценку опыта ожидаемого клиентом, ожидаемого менеджером и реального опыта можно будет провести на основе обобщенных данных, полученных в ходе интервью с обоими группами респондентов, по каждой точке соприкосновения.

#### 2.5.2.1 Этап знакомства с сервисом

* Наружная реклама сайта (на улице)
* Результат поискового запроса
* Информация «из уста в уста»/рекомендации знакомых
* Статьи и журналы (СМИ)
* Проекты компании
* Сотрудничество с ВУЗами и СУЗами
* Ярмарки вакансий

Перечень точек соприкосновения с компанией до обращения к услугами сайтов по поиску работы может быть невозможно охарактеризовать с точки зрения ожиданий потенциальных клиентов. Это может быть обусловлено тем, что первые ожидания как раз формируются на основе полученной информации в этих точках соприкосновения. Возможно однако на основе проведенных интервью предположить, что наиболее значимой точкой соприкосновения с компанией, влекущей дальнейшее обращение к услугам компании, являются: информация, передаваемая «из уст в уста», и рекомендации знакомых. Данное явление может быть детерминировано тем доверием, которое проявляют потребители к знакомым, друзьям и родным, как к источнику информации. Интересно отметить, что готовность рекомендовать ресурс рассматривается как один из показателей удовлетворенности клиентов [14], которая в свою очередь, как было уже указано в начале исследования, может формироваться под воздействием положительного опыта. Таким образом, для влияния на такую точку соприкосновения как готовность советовать ресурс знакомым необходимо комплексно подходить к формированию удовлетворённости клиентов, в том числе при помощи управления потребительским опытом.

Также 2 человека отметили, что «компания вообще известна», и это также повлияло на их выбор. Можно предположить, что такая «известность» была сформирована под воздействием неоднократных столкновений с самой компании в перечисленных точках соприкосновения, таких как реклама на сайтах, которые посещал потенциальный клиент, информация в прессе, сотрудничество с ВУЗами и т.д.

#### 2.5.2.2 Этап пользования услугами по поиску работы

* Поисковая система

В данной точке соприкосновения практически не существует расхождения между представлениями об опыте использования поисковой системы на сайте у менеджеров и пользователей. Обе группы респондентов единогласно признают, что поиск – это главная функция сайта, что она должна быть максимально удобной, понятной и гибкой (т.е. должна иметь функции фильтрации вакансий по разным критериям).

* Дизайн сайта и юзабилити

Здесь мнения респондентов расходятся, 2 человека считают, что сайт должен выглядеть более презентабельно, остальные довольны тем, что они видели на сайтах. Можно выделить на основе проведенных интервью ключевые характеристики и ожидания клиентов от дизайна сайта:

* небольшое количество рекламы;
* понятный интерфейс;
* простота дизайна;
* использование светлых, нераздражающих тонов.

Здесь также может не существовать разрывов в восприятия того, каким должен быть сайт внешне, у менеджеров и клиентов. Так, менеджеры сделали свой выбор в пользу минимализма в оформлении и рекламе, также со стороны компаний акцент делается на удобном доступе к главным функциям сайта.

* Резюме

Первым на что стоит обратить внимание при анализе данного пункта являются следующие слова респондентов:

* «При переводе резюме на английский мне бы хотелось поменять некоторые пункты резюме местами, а это сделать на Хедхантере нельзя»
* «О, здесь мне очень понравился тот факт, что можно закрыть свое резюме и исключить его из списка активных, а также настроить видимость, например, не показывать никому кроме пользователей сайта»

Данные выражения подтверждают теорию Карла Мэтвика и Роберта Ригдона о том, что уровень контроля, предоставляемый клиенту на сайте, положительно влияет на формирование его позитивного опыта.

Специалисты компаний в интервью указали на желание компаний облегчить процесс заполнения резюме. Так, а сайте SuperJob.ru повышают заинтересованность пользователя в заполнении резюме при помощи визуализации каждого из его пунктов в картинках, а компания HeadHunter внедрила автозаполнение резюме в некоторых пунктах, чтобы упростить пользователю задачу.

В целом, опрошенные пользователи не имели четкого представления о том, какими должна быть форма резюме, однако почти все отметили, что наличие готовых разделов и разбиение по пунктам резюме облегчало и процесс его заполнения.

* Процесс отклика

Об отклике как точке соприкосновения, возникающей в процессе поиска работы, упомянули в глубинном интервью всего два респондента. Первое упоминание касалось отсутствия формы автоматического заполнения в случае нежелания респондента прикреплять сопроводительное письмо к вакансии. Второе упоминание - возможности узнать, просматривал ли отклик пользователя HR-менеджер компании, куда пользователь отправил отклик.

Сами специалисты отдела маркетинга компаний интернет-рекрутмента в глубинном интервью не говорили об организации функции отклика на своих сайтах.

Таким образом, оснований для составления выводов о разрывах восприятия относительно данной точки соприкосновения недостаточно, поскольку оба случая являются примерами положительного и отрицательного опыта: в первом случае компания не смогла предугадать потребность клиента, а во втором случае она сделала это успешно.

* Вакансии

Качество вакансий оказалось камнем преткновения для представлений менеджеров компаний о том, каким оно должно быть, и реальным опытом клиентов. Несмотря на то, что сами компании стараются тщательно отслеживать появление новых вакансий и их качество при помощи ручной модерации каждой вакансии, избежать появления сомнительных предложений на сайте не удается. Так, 4 респондента сделали акцент на неполноте описания представленных вакансий, что затрудняет процесс поиска необходимой вакансии. Два человека оговорились, что в целом считают представленные на сайте вакансии очень качественными интересными, но при этом понимают зависимость этого качества от тех компаний, которые непосредственно размещают предложение о работе. Также один пользователь упомянул возможность сортировки вакансий по датам их появления, как плюс, и еще один респондент высказал пожелание о появлении более детальной статистики о вакансиях на сайте.

Таким образом, согласно высказанным мнениям респондентов обоих групп, можно сделать предположить, что в данной точке соприкосновения представления об опыте клиентов различаются у менеджеров и самих клиентов.

* Адрес сайта

Краткость адреса сайта была упомянута только одним респондентом как положительный фактор, который также повлиял на выбор в пользу компании HeadHunter. Несмотря на то, что ни один из опрошенных специалистов не касался темы длины адреса сайта, автор данной работы, опираясь на свой опыт использования сайтов интернет-рекрутмента, может добавить, что изменение адреса сайта hh.ru произошло два года назад, до этого на сайт можно было попасть только по адресу headhunter.ru. Данная деталь может послужить основанием для следующего предположения: компания HeadHunter рассмотрела адрес сайта как один из факторов, влияющих на отношение потребителя, ранее, тем самым предугадав желания клиентов. Таким образом, можно сказать, что в данной точке соприкосновения представления компаний о получаемом клиентом опыте совпадает с опытом, получаемым на самом деле.

* Мобильное приложение

Данный пункт был упомянут только в интервью с менеджером компании HeadHunter, ни один из пользователей никак не упоминал наличие этого приложения и факт его использования при поиске работы. Данное положение вещей может объясняться тем фактом, что приложение для мобильных устройств было разработано недавно и еще не получило широкого распространения. Однако стоит отметить потенциал данной точки соприкосновения в условиях тенденции развития сферы интернет-приложений и вытеснения полных версий сайтов приложениями на мобильных устройствах [12].

* Проекты (дополнительные сайты) компании

Данный пункт был также освящён менеджерами компаний, однако ни один из пользователей сайтов по поиску работы не упоминал в интервью своего осознанного обращения к дополнительным сервисам и сайтам компаний. Однако стоит отметить, что один респондент указал сайт Career.ru как удобный сервис для поиска стажировок, которым можно воспользоваться вместо сайта hh.ru, при этом сайт Карьера.ру является проектом сайта hh.ru, поэтому можно сказать, что данная точка соприкосновения действительно имеет место быть и может оказывать влияние на получение потребительского опыта. В данном случае можно идентифицировать разрыв между ожиданиями менеджеров («клиент воспринимает проекты как продолжение сервиса компании») и реальным опытом клиентов, когда сами пользователи не связывают между собой сайты одной и той же компании. Данная ситуация могла возникнуть в результате установления недостаточной связи между сайтами одной и той же компании, например, отсутствие заметного логотипа hh.ru на сайте Карьера.ру. Тем не менее, необходимо также учитывать, что сами компании могли преследовать цель создать не связанные между собой в сознании потребителей проекты. Таким образом, невозможно сделать однозначные выводы на основе имеющейся в расположении информации, полученной при проведении интервью.

#### 2.5.2.3 Этап после завершения поиска

* Почтовая рассылка

Одно из самых заметных расхождений лежит в области почтовой рассылки, когда сами компании считают, что ведут себя ненавязчиво и предлагают к ознакомлению интересную информацию, но при этом содержание глубинных интервью говорит как раз об обратном. Возникает логичный вопрос, почему клиенты сами не отменяют подписку сразу? Ответ может быть следующим: клиенты не против подписки как таковой, но в данном случае пользователей не устраивает характер присылаемых писем, а именно то, что они не всегда отвечают их интересам, например, людям, которые больше не ищут стажировок приходят подборки как раз стажировок. Данное предположение, требует дальнейшей проверки и исследования. Факт значительного расхождения между тем, как видят рассылку компании, и как видят ее на самом деле пользователи, лежит в области негативного опыта.

* Страницы в социальных сетях (ВКонтакте и Facebook)

О данной точке соприкосновения было упомянуто во время проведения интервью специалиста компании HeadHunter. Суть данной точки соприкосновения с точки зрения менеджеров заключается в поддержке контакта с клиентом и использовании страниц в социальных сетях в качестве канала коммуникации с пользователями. По мнению специалиста, данным способ взаимодействия с клиентом будет приятен и интересен самому клиенту.

Хотя о подписке на одну из таких страниц сообщил лишь один респондент, тем не менее его представления о том, какими должны быть новости и как много должно быть, соответствуют представлениям самой компании об этих новостях. Возможно, опыт ожидаемый и опыт реальный не имеют расхождений в данной точке соприкосновения.

* Дополнительные разделы сайта (для студентов, исследовательский центр и форум)

Данная точка соприкосновения появилась в результате проведения интервью со специалистом компании SuperJob.ru. Суть ее заключается в предоставлении пользователям сервисов, связанных тематикой поиска работы. Так, по мнению менеджера компании, взаимодействие клиента с компанией не будет окончено при успешном устройстве на работу, а продолжится благодаря таким сервисам, как форум сайта SuperJоb.ru и исследовательскому центру компании. Характер данной точки соприкосновения близок по сути к наличию страниц компании в социальных сетях. Однако, в данном случае упоминаний со стороны респондентов о данном функционале сайта SuperJob.ru не было, поэтому сделать выводы о соответствии ожиданий клиента и его реального опыта в данной точке соприкосновения не представляется возможным.

* Техническая поддержка

Об обращении в техническую поддержку не было сообщено ни одним из интервьюируемых пользователей. Данные об этой точке соприкосновения в свою очередь появились после проведения интервью с представителем компании HeadHunter, который рассказал о сборе отзывов через техническую поддержку, чат и робота на сайте. Данная точка соприкосновения, таким образом, используется компанией для выяснения ожиданий и потребностей клиента для дальнейшего внесения изменений на сайт в соответствии с ожиданиями клиента.

Стоит также отметить, что по результатам обращения к услугам сайта по поиску работы, пользователи согласны обращаться к компании снова, но при этом 4 человека из 6 опрошенных уверены, что в случае, если они не найдут то, что им нужно, то переключатся на использование других сайтов или методов поиска работы. Данное наблюдение становится подтверждением слов из теоретической части о том, что опыт не заменяет самой услуги. Примером подобного высказывания может стать следующая фраза пользователя: «Но если, конечно, я не найду того, что мне нужно, то придется обратиться к другим источникам.», т.е. он, несмотря на весь свой положительный опыт, будет в любом случае вынужден отказаться от услуг компании, потому что они не удовлетворили его потребности найти работу.

Другим интересным наблюдением, требующим внимания, является тот факт, что все респонденты прибегали к услугам компании HeadHunter, это может быть обусловлено не только тем, что компания HeadHunter является лидером рынка по предоставлению услуг по поиску работы [38], но также и тем, что сама компания позиционирует себя как компанию, помогающую найти работу опытным специалистам, топ-менеджерам, будущим специалистам, и в большей степени предлагает широкий выбор работы в офисе. Учитывая, что генеральной совокупностью пользователей сайтов интернет-рекрутмента были студенты факультета менеджмента НИУ ВШЭ специализации маркетинг, то становится очевидно, что типы вакансий, предлагаемых сайтов hh.ru в большей степени отвечают интересам будущих менеджеров и маркетологов, нежели сайты, нацеленные на предоставление работы, например, в сфере обслуживания. Таким образом, в ходе исследования были проверены основная и вспомогательные гипотезы.

По результатам проведенного исследования можно предположить, что первая вспомогательная гипотеза заключающаяся в предположении о том, что ожидаемый потребительский опыт отличается от реально получаемого потребительского опыта, скорее всего подтвердится при проведении исследования более масштабного.

Данное предположение было сформировано под влиянием двух факторов, выявленных в ходе первичного анализа проведенных интервью:

1. Ожидания потребителя не могут найти отражения в опыте реальном из-за того, что компания не может предугадать их потребности или не имеет возможности эти потребности удовлетворить. Данный фактор находит подтверждение в следующих высказываниях респондентов:
* «Был один случай, я еще на него жаловался своим одногруппникам. В общем, некоторые компании требуют, чтобы соискатель написал сопроводительное письмо, и только после того, как в том поле что-либо появится, можно отослать отклик. А вы знаете, писать сопроводительное письмо не всегда хочется. Так что на вакансию одной компании я так и не откликнулся. Как потом узнал от тех же одногруппников, на другом сайте, подобие сопроводительного письма формируется само. Что-то вроде «я такой-то такой-то хотел бы предложить свою кандидатуру… с моим резюме можно ознакомиться по ссылке…» Очень удобно, на мой взгляд.»
* «И вообще часто бывает такое, что при поиске работы приходится самостоятельно отслеживать сайты компаний, в которых хотелось бы работать, потому что их вакансий нет на хедхантере.»
1. У самих потребителей могут быть не сформированы ожидания касательно некоторых точек соприкосновения. Данный фактор также нашел отражение в словах респондентов:
* «А, еще круто, когда ты сам откликаешься на вакансию и можно посмотреть, видел ли рекрутер твой отклик или нет. Не знала, что так можно сделать»

Следующим предположение является предположение о том, что вторая вспомогательная гипотеза о разнице между ожиданиями пользователя и фактическим положением дел негативно сказываетcя на его отношении к сайту по поиску работы и компании как таковой, не найдет подтверждения при проведении дальнейшего исследования.

Так, в ходе проведения исследования было установлено, что некоторые клиенты имеют представления негативного характера о сайте и поиске работы при его помощи. В этом случае, если данные негативные ожидания не находят отражения в практическом опыте клиента, это приводит к формированию положительного опыта:

* «Но запомнилось, что многие предложения поступали на какую-то сомнительную работу, вот вроде и хорошие вакансии есть, но встречаются и сомнительные.»

Таким образом, возможная несостоятельность представленной гипотезы заключается в том, что в ней не учитывается возможный позитивный или негативный характер ожиданий. В случае же, когда потребитель ожидает положительного опыта и его реальный опыт не подтверждает ожидания, формируется негативный потребительский опыт:

* «Что касается поиска, я рассчитывал, что при заполнении резюме сайт сам мне предложит интересные и подходящие мне вакансии. Это было реализовано на сайте, но как-то недостаточно сильно, возможно, подобные функции требуют доработки.»

Таким образом, можно предположить, что разрыв в представлениях потребительского опыта клиента и компании может привести к формированию положительного, так и негативного опыта, что, однако, и в обоих случаях подтверждает факт наличия разрывов между представлениями об опыте менеджеров компаний и их клиентов. Так, следующим предположением становится предположение о том, что гипотеза, смысл которой заключался в том, что между представлениями о том, каким должен быть опыт клиента, с точки зрения компаний, занятых интернет-рекрутментом и с точки зрения их клиентов существует разрыв, подтвердится в ходе дальнейшего исследования вопрос управления потребительским опытом в сфере интернет-рекрутмента.

# Заключение

В данном исследовании были освещены вопросы управления потребительского опыта в сфере услуг, а именно был проанализирован потребительский опыт в онлайн-среде на примере сайтов, предоставляющих услуги по поиску работы в интернете. Согласно поставленной цели исследования, нами было изучение восприятия потребительского опыта как менеджерами компаний, предоставляющих услуги интернет-рекрутмента, так и их клиентами, а также был определён точный путь получения потребительского опыта и разрывы в восприятии этого опыта между клиентами и менеджерами компаний.

В ходе теоретического изучения аспектов управления потребительским опытом были рассмотрены ключевые теории данной темы и основные методы управления потребительским опытом, также были освещены методы и особенности управления потребительским опытом в онлайн среде, что было обусловлено спецификой проводимого исследования.

В эмпирической части работы при помощи метода глубинного интервью было проведено исследование восприятия потребительского опыта клиентов сайтов, предоставляющих услуги по поиску работы, и менеджеров этих сайтов.

Таким образом, были определены все возможные точки соприкосновения клиентов с компанией на основании интервью, проведенных как с клиентами компаний, так и с представителями самих компаний. На основе вычлененных точек соприкосновения был сформирован путь потребителя, т.е. вся совокупность точек соприкосновения, которые возникают в ходе получения клиентом потребительского опыта, по этапам взаимодействия клиента с сервисом.

Также по результатам анализа проведенных интервью были выделены точки соприкосновения, в которых представления клиентов о том, каким должен быть опыт, существенно расходятся с представлениями компаний о том, какой опыт они предоставляют клиенту в этих точках.

Ограничениями данного исследования являются:

* размер его генеральной совокупности, представленный только студентами НИУ ВШЭ, обучающимися на факультете менеджмента, специализации маркетинг;
* формирование выборки только для ограниченного числа регионов (исследование проводилось в городе Москве, Россия);
* поисковый тип самого исследования, предполагающий сбор информации, которая послужит базой при проведении дальнейших исследований, но на основе которой невозможно сделать полноценные выводы об опыте получаемого потребителями опыта.

Научная новизна данного исследования проявляется в изучении управления потребительского опытом в сфере услуг в онлайн среде, и обосновано относительной непредставленностью работ по данной теме в научной литературе.

Практическая значимость данного исследования заключается в предоставлении готового перечня в точках соприкосновения клиентов с сайтами по поиску работы, что уже является одной из ступеней управления потребительским опытом [21]. Также в работе уже определены разрывы в восприятии опыта клиентами компаний и самими компаниями, что может стать достаточной базой для внедрения изменений в работе с клиентами в тех точках, где разрывы наиболее существенны и влекут за собой формирование негативного потребительского опыта. Также проведенное исследование может стать готовой моделью для изучения потребительского опыта уже в отдельно взятых компаниях. Более того, на основе полученных результатов становится возможным разработать дизайн дальнейшего количественного исследования, на основании которых можно будет проверить гипотезы, выдвинутые в данной работе.

# Список использованной литературы

1. Шмитт Б. Эмпирический маркетинг: Как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией / Пер. с англ. К. Ткаченко. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 400 с
2. Bernd Schmitt. Experience Marketing: concepts, frameworks and consumer insights . Foundation and Treands in Marketing , 2010. - 102 p.
3. Colin Shaw and John Ivens. Building Great Customer Experiences, Palgrave Macmillan Press, 2010. - 241 p.
4. Shaz Smilansky. Experiential Marketing A practical guide to interactive, Kogan Page London 2009. - 260 p.
5. Abbott L. *Quality and Competition* - New York: Columbia University Press (1955) : -p. 35-47
6. Antonella Carù, Bernard Cova *A Critical Approach To Experiential Consumption: Fighting Against The Disappearance Of The Contemplative Time* - ESCP-EAP, Paris (2003)
7. Bernd Schmitt *Experiental Marketing*, Journal of Markeing Management, Vol. 15 (1999): - p. 53-67
8. Bernd Schmitt and Lia Zarantello *Consumer Experience and Experiental Marketing: A Critical Review -* Review of Marketing Research, Vol. 10, (2013): p. 25–61
9. Charla Mathwick, Edward Rigdon *Play, Flow, and the Online Search Experience* - Jouranl of Consumer Research (2004)
10. Christopher Meyer and Andre Schwager *Understanding Customer experience* - Harvard Business Review (2007): - p. 1-13
11. Csikszentmihalyi, Mihaly *Flow: The Psychology of Optimal Experience* - New York: Harper and Row (1990)
12. Daryl C. Plummer, Joseph Feiman *Gartner Top Predictions 2014: Plan for a Disruptive, but Constructive Future* - Garter Press (2013): - p. 1-33
13. Davis, S. & Longoria, T.. *Harmonizing Your Touchpoints Brand Packaging* (2003): - p. 17-23
14. Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E.W.; Cha, J.; and Bryant, B.E. *The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings* - Journal of Marketing (1996)
15. Francis Petit *Customer Experience Management as an innovative solution for managing and growing the Executive MBA product: an exploratory analysis* Innovative Marketing Vol. 4 (2008): - p. 29-35
16. Jagdish (Jag) N. Sheth *Advantages Through Customer Satisfaction: Fantasy, Feelings and Fun* - Journal of Consumer Research (1987): - pp. 132-140.
17. J. Jos˘ko Brakus, Bernd H. Schmitt, Lia Zarantonello *Brand Experience:What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?* - Journal of Marketing (2009) : - pp. 52-68
18. Johnston, R. and Kong, X. *The customer experience: a road-map for improvement* - Managing Service Quality, 21(1) (2011): - p. 5-24
19. Kotler, P. *What consumerism means for marketers* - Harvard Business Review, 50(3) (1973): - p. 48-57
20. Leonard L. Berry and Lewis P. Carbone  *Build Loyalty Through Experience Management* , QUALITY PROGRESS (2007)
21. Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel *Engineering Customer Experiences* - Marketing Management Journal , Vol.3 (1994): - p.- 1-14
22. Michael E. Porter *How Competitive Foreces Shape Strategy* - Harward Business Review (1979) : - p. 41-54
23. Morris B. Holbrook, Elithabeth C. Hirshman *The Experiental Acpects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun* - The Journal of Consumer Research, Vol. 9 (1982): - p. 132-140
24. Palmer, A. *Customer experience management: a critical review of an emerging idea* - Journal of Services marketing , 24 (3) (2010): - p. 196-208
25. Petermans, A., Janssens, W., & Van Cleempoel, K. *A holistic framework for conceptualizing customer experiences in retail environments* - International Journal of Design, 7(2) (2013): - p. 1-18.
26. Peter C. Verhoef Katherine N. Lemon A. Parasurman Anne Roggeveen Michael Tsiros Leonard A. Schlesinger *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies* - Journal of Retailing, Innovative Marketing, Volume 4 (2009): - p. 31-41
27. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. *The Experience Economy -.* Boston: Harvard Business School Press (1999)
28. Richardson, J., West, M. A. & Cuthbertson, B. H. *Working in Intensive Care. Current Opinion in Critical Care* (2010).: - p. 16
29. Sadia Akter *Implementation of Customer Experience Management in a Non-Experience-Centric Service Company* - Copenhagen Business School (2011): - p. 80
30. Schmitt, B. *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands* - Review of Marketing Research, Volume 1 (1999): - p. 25–61
31. Shaw, C. & Ivens, J. *Building Great Customer Experience* - Palgrave Macmillan Press, New York (2002)
32. Stephan H. Haeckel, Lewis P. Carbone, and Leonard L. Berry *How to Lead the Customer Experience* - Markeing Managment Journal (2003)
33. Temkin B. *The ROI of Customer Experience: Analysis Shows High Correlation Between Customer experience and Loyalty* - Temkin Group Insight Report (2012): - p. 1-17
34. Thomas p. Novak, Donna L. Hoffman, You-Fai Yung *Measuring the Flow Construct in Online Environents: A structural Moseling Approach* - Universiti of North Carolina (1998)
35. Динамика упоминаний термина "Customer experience management" базы данных Scopus [Электронный ресурс]: URL: <http://92.242.59.41:2054/term/analyzer.url?sid=F0C5AC33E4F12CCC35C495040423BF2B.iqs8TDG0Wy6BURhzD3nFA%3a20&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28customer+experience+management%29&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=45&count=3969&analyzeResults=Analyze+results&txGid=F0C5AC33E4F12CCC35C495040423BF2B.iqs8TDG0Wy6BURhzD3nFA%3a8> (Дата обращения: 03.06.2014)
36. Словарь определения Американской Ассоциации Маркетинга [Электронный ресурс]: URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B> (Дата обращения: 06.06.2014)
37. Статистика количества пользователей сети интернет в России [Электронный ресурс]: URL: <http://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&met_y=it_net_user_p2&hl=en_US&dl=en_US#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=it_net_user_p2&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:RUS&ifdim=region&tdim=true&hl=en_US&dl=en_US&ind=false> (Дата обращения: 03.06.2014)
38. Статистика количества пользователей сайтов по поиску работы [Электронный ресурс]: URL: <http://www.liveinternet.ru/rating/job/month.html> (Дата обращения: 06.06.2014)
39. Статистические данныеынка интернет-рекрутмента в России Статистикаколичества [Электронный ресурс]: URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/9296961/v_2012_g_rynok_internetrekrutmenta_vyros_na_40> (Дата обращения: 05.06.2014)

# Приложения

Для удобства записи танскрипта в интервью буду использованы условные обозначения для интервьюера (И.) и отвечающего респондента (Р.). Также в транскриптах интервью опущены части приветствия и прощания, не имеющие для исследования практической значимости.

## Приложение 1. Интервью с пользователями сайтов по поиску работы

### 1 интервью

Анохин И., студент 420 группы ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Расскажите, пожалуйста, пользуетесь ли вы интернетом для поиска работы и какими-то конкретными сайтами? Как вы о них узнали?

Р.: Мое знакомство с подобными сайтами состоялось, хм, по необходимости. Вышка требует от студентов 2 и 4 курса прохождения летней практики. А рекламы я до этого не встречал, вешать ее на улице, наверное, не очень правильно для подобных компаний, а на других сайтах баннеров не видел. Но совсем недавно видел рекламу какого-то сайта для поиска работы на автобусе, но не запомнил какого. Там было что-то про быстроту и веселье, в общем, позитивное сообщение. Как по мне, странное это странно для такого серьезного дела, как поиск работы. Быстрота – это еще хорошо, это то, что может быть действительно необходимо, но все остальное лишнее. А так я пользовался сайтом Хедхантер, его первым выдал поиск в гугле. Я решил не тратить силы на другие сайты и попробовать пока с этим, да так и не пришлось переключаться на другие ресурсы, практика нашлась на этом.

И.: Интересно, а что вы можете сказать о своем первом впечатлении о сайте?

Р.: Сайт мне внешне показался каким-то простеньким, хотелось бы видеть нечто более презентабельное и стильное. Хотя я сейчас даже не смогу описать, как сайт Хедхантера выглядит, но субъективно его визуальное оформление мне не очень приглянулось. Впрочем, уже потом заходил и на другие сайты по поиску работы, и они мне тоже не понравились \*смеется\*

И.: А как вам функционал сайта и поиска?

Р.: Ну, здесь уже все лучше, мне очень понравились группы критериев работы, например, тип работы, которым можно было ограничить поиск, я тогда выбрал «стажировку» и еще указал «Без опыта», поиск показал все вакансии, которые были по этим двум критериям. И, их, что немаловажно, оказалось много.

И.: На сайте обычно необходимо заполнить резюме, вызвало ли это у вас трудности или, наоборот, было легко?

Р.: Резюме, резюме. С резюме все было нейтрально. Нужно заполнить? Заполню. Из плюсов – запомнилась структурированность резюме, не нужно самому придумывать категории, а из минусов, наверное, не было, либо они были не очень существенны.

И.: Запомнилось ли вам что-либо еще при пользовании сайтом?

Р.: Был один случай, я еще на него жаловался своим одногруппникам. В общем, некоторые компании требуют, чтобы соискатель написал сопроводительное письмо, и только после того, как в том поле что-либо появится, можно отослать отклик. А вы знаете, писать сопроводительное письмо не всегда хочется. Так что на вакансию одной компании я так и не откликнулся. Как потом узнал от тех же одногруппников, на другом сайте, подобие сопроводительного письма формируется само. Что-то вроде «я такой-то такой-то хотел бы предложить свою кандидатуру… с моим резюме можно ознакомиться по ссылке…» Очень удобно, на мой взгляд.

И.: Как насчет результатов поиска? Вы довольны ими?

Р.: Ну, да. Практику я нашел. Мне все понравилось. А даже если бы меня не устроила практика, то Хедхантер в этом было бы глупо винить все равно.

И.: На поиске работы ваше взаимодействие закончилось? Или вы продолжаете сталкиваться с ним?

Р.: Мне приходят рассылки со всякими интересными новостями от сайта, но я подумываю найти кнопку и отписаться от них. Мне не нравится эта рассылка, потому я регистрировал аккаунт на свою деловую почту, и рассылкам там не место. Зато я подписался на обновления их группы вконтакте, там уже как-то привычнее смотреть новости хедхантера.

И.: Спасибо за ответы. Тогда задам вам последний вопрос. Будете ли вы в дальнейшем обращаться к этому сайту для поиска работы?

Р.: Да, пожалуй в первую очередь я буду искать на нем, там уже заполнено резюме, его можно выгрузить на ноутбук в различных форматах. Но если, конечно, я не найду того, что мне нужно, то придется обратиться к другим источникам.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Наружная реклама сайте2. Результат поискового запроса3. Дизайн сайта | 1. Серьезное предложение услуг, акцент на быстроте
2. Самый первый результат – лучший сайт
3. Презентабельность, стиль
 | 1. Акцент на эмоциях, а не эффективности
2. Соответствует
3. Просто, цветасто
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Поиск работы на сайте1. Резюме
2. Процесс отклика
 | 1. Удобство, множество критериев
2. Не было конкретных ожиданий
3. Автозаполнение формы, предлагаемое сайтом
 | 1. Множество критериев поиска, гибкость поиска
2. Структурированность и удобство заполнения
3. Необходимость заполнять форму самостоятельно
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Почтовая рассылка
2. Группа сайта вконтакте
3. Повторное обращение к услугам сайта
 | 1. Только полезные и интересные для новости, меньшее число писем
2. Развлекательные, полезные и интересные новости, доступные при просмотре ленты
3. Эффективность поиска, наличие всех возможных интересующих вакансий
 | 1. Надоедливые рассылки по разным темам
2. Соответствует ожиданиям
3. Эффективность поиска присутствует, однако нет уверенности в вакансиях и их полноте
 |

### 2 интервью

Шарапов Ш., студент 421 группы ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Расскажите, пожалуйста о том, доводилось ли вам искать работу на сайтах по поиску работы?

Р.: Мой первый опыт поиска работы в интернете был связан с ресурсом hh.ru. Об этом сайте я узнал от своих друзей. Что мне понравилось на этом сайте? Мне понравилось то, что наиболее подробно указать ту сферу занятности и те аспекты рабочей деятельности, что интересуют меня. При поиске вакансии мне было достаточно только отталкиваться от названия специальности, получаемой профессии в вузе, поиск же выдавал подходящие результаты. Т.е., я мог подыскать себе работу со стажировкой и неполным рабочим днем.

И.: Вы сказали, что узнали о сайте от друзей, как вы представляли себе этот сайт прежде, чем зашли на него?

Р.: Ну, я думал, что он выглядит строго, без лишних цветастых деталей. Что касается поиска, я рассчитывал, что при заполнении резюме сайт сам мне предложит интересные и подходящие мне вакансии. Это было реализовано на сайте, но как-то недостаточно сильно, возможно, подобные функции требуют доработки.

А, еще, одна деталь. При заполнении резюме в одной строке было необходимо указать факультет, который был в школе. Может имелся ввиду уклон школы? Или специализации классов? В любом случае, в моей школе никаких факультетов не было, поэтому данный пункт вызвал у меня непонимание.

И.: А как вам сам сайт?

Р.: О, здесь мне очень понравился тот факт, что можно закрыть свое резюме и исключить его из списка активных, а также настроить видимость, например, не показывать никому кроме пользователей сайта. Сам сайт мне понравился еще тем, что он ненавязчив, при желании пользователю дается возможность отказаться от всех видов предлагаемых подписок.

И.: Может вы бы хотели добавить на сайт какие-то функции?

Р.: Мне бы хотелось видеть всякую статистику на сайте, например, количество откликов на вакансию, на которую я тоже откликаюсь.

И.: Сталкиваетесь ли вы в сайтом после завершения поиска стажировки?

Р.: Да, сайт присылал письмо о том, что мое резюме давно не обновлялось.

И.: И как вы относитесь к таким письмам?

Р.: Они вызывают скорее неприятные эмоции, я просто нахожусь в пассивном поиске работы и поэтому не закрываю резюме. В общем, мне кажутся такие напоминания лишними. Думаю, человек сам знает, нужно ли ему обновить свое резюме или нет.

И.: Будете ли вы обращаться к услугам сайта потом, когда в этом возникнет необходимость?

Р.: Да, буду. Мне понравился его функционал. Я бы не стал пользоваться другими сайтами как минимум из-за их несимпатичного дизайна. А еще у меня сложилось впечатление, что хедхантер лидер на рынке и предложения работы на этом сайте самые актуальные и интересные.

Таблица 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Информация от знакомых | 1. Вера в рекомендации
 | 1. Соответствует ожиданиям
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Поиск
2. Дизайн
3. Функция подходящих вакансий
4. Резюме
5. Статистика
6. Вакансии
 | 1. Можно подробно задать условия поиска
2. Строгое оформление
3. Вакансии буду подходить запросам клиента
4. Понятность пунктов для заполнения
5. Хотелось бы видеть на сайте
6. Хорошее качество вакансий
 | 1. Соответствует
2. Слишком разноцветно
3. Не все вакансии и правда были интересными
4. Некоторые пункты были не ясны; понравилось возможность управления настройками приватности
5. Статистика была, но хотелось бы подробнее
6. Подтвердилось
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Почтовые рассылки
2. Повторное обращение к услугам сайта
 | 1. Ненавязчивость
2. Эффективность поиска
 | 1. Подтвердилось в возможности отмены подписки, но не понравилось содержание некоторых писем
2. Ожидания подтвердились, понравились вакансии и их качество
 |

### 3 интервью

Петрова П., студентка группы 421 ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Расскажите, пожалуйста, о своем опыте использования сайтов для поиска работы. Как вы узнали об этих сайтах?

Р.: Впервые я столкнулась с сайтом поиска работы на первом курсе, когда искала для себя стажировку. Так, я пользовалась только сайтом Хедхантер. Узнала от него от друзей, да и вообще, кажется, все знают о Хедхантере. Однако в последствии, я нашла работу по совету подруги. То есть зашла на сайт компании и увидела там вакансию, которой не было на хедхантере. И вообще часто бывает такое, что при поиске работы приходится самостоятельно отслеживать сайты компаний, в которых хотелось бы работать, потому что их вакансий нет на хедхантере. Это, конечно, не очень удобно, но вряд ли хедхантер в этом виноват.

И.: А что заставило вас воспользоваться именно хедхантером, а не каким-либо другим сайтом?

Р.: Скорее всего тот факт, что все знакомые о нем говорят, говорят о том, что находят там работу.

И.: Что вы можете сказать об опыте использования сайта? Что для вас было важным при этом?

Р.: Ну, во-первых, поиск на сайте. Это же сердце всего процесса. И тут сразу вспоминаю, как иногда пропускала интересные вакансии из-за того, что я выставляла желаемую зарплату в поиске, а те вакансии, в которых заработная плата не указана, либо переносились далеко в списке, либо вообще убирались из него, не помню точно. А еще, ну, мне не нравилось, что у некоторых вакансий была слишком неполная информация о работе, ни зарплаты, ни территориального расположения и четких требований. Очень странно. Еще очень важной мне кажется такая проблема, я не могу найти вакансии из-за того, что их название не формализовано, например, в одних пишут стажер, а в других trainee. Очень сложно учесть все возможные синонимы искомой должности.

И.: А что вы скажете об этапе заполнения резюме или этапе отправки отклика на вакансию?

Р.: Я не запомнила ничего конкретного, кроме того, что при переводе резюме на английский мне бы хотелось поменять некоторые пункты резюме местами, а это сделать на хедхантере нельзя. Приходилось пользоваться тем, что есть, и заполнять так, как это предписано.

И.: А как вам оформление сайта? Соответствует ли оно вашим ожиданиям?

Р.: Ну да, все просто, без лишних деталей. Милый дизайн.

И.: Сталкиваетесь ли вы с компанией после завершения поиска работы?

Р.: Ой, да, у меня был случай, когда мне позвонили из какой-то табачки спустя полгода, хотя я никак не обновляла резюме. Но все равно. Было очень приятно. Правда я и не стала закрывать свое резюме. И не буду, пожалуй, этого делать. И, конечно, рассылки на почту, но я не очень их люблю и редко просматриваю, хотя понимаю, что для самой компании это, наверное, один из самых эффективных каналов коммуникации.

И.: И последний вопрос. Обратитесь ли вы к услугам этой компании снова?

Р.: Да, конечно! Я точно буду. Если будет нужно, то воспользуюсь хедхантером. Но я также точно не буду рассматривать этот сайт как единственный источник вакансий. Это мне уже подсказывает личный опыт поиска.

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Советы друзей  | 1. Эффективность поиска
 | 1. Понравилось, первый поиск был успешным
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Вакансии
2. Поиск на сайте
3. Вакансии
4. Резюме
5. Дизайн
 | 1. Все доступные на рынке предложения
2. Удобный поиск, эффективность настроек, формализованность названий вакансий
3. Качественные вакансии компаний
4. Возможность управлять блоками резюме и переставлять их так, как нравится
5. Удобство, нет лишних деталей
 | 1. Не вес вакансии есть на сайте. Нужно пользоваться другими источниками поиска
2. Проблемы с поиском по зп, сложно найти все варианты стажировок и должностей из—за многообразия названий и синонимов
3. Неполнота информаций о некоторых предложениях работы
4. Фиксированность резюме и его составных частей
5. Просто, ненадоедливо, светло
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Приглашение на собеседования, когда поиск не велся
2. Почтовые рассылки
3. Повторное обращение к сайту
 | 1. Резюме без обновления и использования платных сервисов затеряется в списке, так что рекрутеры не смогут его найти
2. Скучно, неинтересно, засоряет почту
3. Эффективно, но не охватывает круг всех интересных предложений
 | 1. Противоречит ожиданиям, резюме было возможно найти
2. Не приносит пользы, ожидания подтвердились
3. Соответствует ожиданиям
 |

### 4 интервью

Парамонова Е., студентка 421 группы ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Приходилось ли вам пользоваться сайтами по поиску работы? Как вы о них узнавали?

Р.: Да, приходилось. О сайте узнавала от знакомых в ВУЗе и соседей по общежитию. Рассказывали о HeadHunter и Job.ru

И.: Какой из сайтов вы выбрали для поиска? Почему?

Р.: Ох, вспомнить бы. Вероятно, также по отзывам и выбирали. О хедхантере отзывались как о хорошем ресурсе для поиска работы.

И.: Что при использовании сайта вам запомнилось больше всего?

Р.: На хедхантере очень удобный поиск. Много критериев по которым можно отобрать подходящие вакансии. А это, наверное, самое главное. Еще мне очень нравится дизайн, голубенький, спокойный. На сайте работу.ру все иначе, он какой-то очень яркий, с крупным шрифтом, оранжевый. Слишком праздничный весь. На хедхантере еще есть функция сортировки вакансий по дате их появления. Мне пригодилось. Также мне нравится короткий адрес сайта – hh.ru, легко запомнить, быстро ввести в адресную строку – красота. Что касается заполнения резюме, тут, как говорится, заполнила и забыла. Все пункты обычные, можно и самому написать, но так, как есть, наверное, удобнее.

И.: Как вам результативность сайта? Нашли ли то, что искали?

Р.: Ой, нет. С этим тут что-то очень плохо. Сначала я нашла дурацкую работу страхового агента, но она была ни о чем и я быстро ушла. Точнее мне сами позвонили, и я согласилась, но потом ушла. А так ходила на несколько собеседований, но там либо я не подходила, либо мне не нравились обязанности или не устраивал график. Очень много вакансий продавцов косметики в салонах и не только, совсем не то, что ожидаешь от этого сайта. Вообще, наверное, проблема не в том, что эти вакансии есть, а в том, что рекрутеры этих компаний названивают сами, хотя в моем резюме четко указаны сферы, в которых мне было интересно работать. И их предложения явно не соответствовали моим интересам.

И.: Вы как-нибудь сталкивались с компанией после того, как нашли работу?

Р.: Мне постоянно шлют письма на почту с разными советами и чем-то там еще, вакансиями недели и самыми высокими зарплатами, но я не читаю и сразу удаляю. Я как-то смотрела рассылки с темой «Подходящие вакансии», но потом перестала, вроде они были не очень-то и подходящими.

И.: Если вам в дальнейшем понадобится искать работу, будете искать там же? Или может обратитесь к другим сайтам?

Р.: Буду точно пробовать опять искать работу на хедхантер, хотя можно, конечно, рассмотреть работу.ру или карьера.ру, но я пока не уверена.

Таблица 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Информация от знакомых, советы друзей
 | 1. Хороший ресурс для поиска работы
 | 1. В целом впечатление положительное
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Поиск
2. Дизайн
3. Вакансии
4. Резюме
5. Адрес сайта
 | 1. Удобство и простота использования
2. Не слишком яркое и броское
3. Качество вакансий
4. Никаких ожиданий
5. Никаких ожиданий
 | 1. Удобство, много критериев для фильтрации вакансий, удобство сортировки по датам
2. Приятный дизайн, не раздражающий глаз
3. Вакансии показались не очень качественными и полными
4. Было в целом удобно заполнять, никаких негативных эмоций
5. Понравилась краткость адреса, удобно вводить в адресную строку и запоминать
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Почтовая рассылка
 | 1. Ненавязчивость, небольшое количество интересных писем
 | 1. Рассылка не отвечала интересам пользователя
 |

### 5 интервью

Потачинская И., студентка 420 группы ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Пользовались ли ты сайтами по поиску работы? Как вы впервые их нашли?

Р.: Пользовалась только хедханетром, правда не помню совсем откуда про него узнала, скорее всего от знакомых, хотя он и так очень известный, не могу представить людей, которые о нем не слышали, по крайней мере в Москве. И еще из всяких статеек и журналов узнавала о сайтах вроде суперджб.ру, но они меня как-то не привлекли.

И.: А что вам нравится на сайте, которым вы пользовались?

Р.: Мне нравятся там вакансии. Вроде качественные, а это главное для меня. Нравится еще дизайн, спокойный такой, ненавязчивый, юзабилити тоже хорошее. Все просто, понятно, без какой-то лишней информации. Еще нравится, что можно из вакансии перейти на страницу работодателя и узнать о нем подробнее, или посмотреть, какие еще у этой компании открыты вакансии. Еще мне нравится, что хедхантер занят всякими проектами вроде HR-бренд года и другими премиями рунета. Почему меня это привлекает.

И.: Был ли успешен ваш поиск работы?

Р.: Да, нашла. Искала по критерию «стажировка», выбрала интересно и устроилась. Но мне кажется, что для стажировки сложно найти хорошее место именно на сайте хедаханетра, уж лучше тогда обратиться к их же проекта карьера.ру для студентов. Хотя мое мнение таково, что лучше всего искать через знакомых, самые адекватные вакансии я находила именно в социальных сетях и через друзей. Но запомнилось, что многие предложения поступали на какую-то сомнительную работу, вот вроде и хорошие вакансии есть, но встречаются и сомнительные. А, еще круто, когда ты сам откликаешься на вакансию и можно посмотреть, видел ли рекрутер твой отклик или нет. Не знала, что так можно сделать.

И.: А после непосредственного поиска, вы как-нибудь еще сталкиваетесь компанией?

Р.: Есть у них рассылка, но она какая-то глупая. Вообще мне не нравится и не интересует. Но если мне придется снова искать работу, то я, конечно, обращусь к этому сайту снова, но теперь буду больше рассчитывать на поиск через знакомых.

Таблица 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Советы знакомых
2. Статьи и журналы
3. Проекты самой компании (премии HR-бренд)
 | 1. Известный сайт для поиска, предоставляет качественные услуги
2. –
3. –
 | 1. Ожидания оправдались
2. –
3. Интересно и увлекательно
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Вакансии
2. Дизайн и юзабилити
3. Резюме
4. Отклики
 | 1. Хорошие, подходящие вакансии
2. Удобство и простота использования
3. -
4. -
 | 1. Очень качественные у одних компаний, и сомнительные у других, можно перейти на страницу работодателя, маленькое количество стажировок
2. Приятный дизайн, спокойный, удобство использования функционала сайта
3. Возможность узнать о просмотрах резюме
4. Возможность увидеть, просматривался ли отклик пользователя
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Почтовая рассылка
 | 1. Ничего интересного, простой спам
 | 1. Ожидания оправдались
 |

### 6 интервью

Эльяшева А., студентка 421 группы ф. менеджмента специализации маркетинг НИУ ВШЭ

И.: Пользовались вы услугами сайтов по поиску работы? Как впервые с ними столкнулись?

Р.: Так, да, я пользовалась услугами сайта по поиску работы. Впервые узнала о них от знакомых и еще встречала на ярмарке вакансий под названием «Карьерный рост», вроде. Еще видела реклам в интернете, в частности вконтакте. Сначала я узнала только про Хедхантер и собственно выбирать было не из-за чего, а потом уже стали относительно известными и неплохо развились сайты career.ru и future today. Кстати, про future today я узнала из рекламы в вышке и из кейс-чемпионата, который они проводила, когда мы в нем участвовали.

И.: Что вас привлекает в использовании данного сайта?

Р.: Мне нравится у хедхантера интерфейс, все понятно, не вызывает вопрос то, как нужно искать, в общем очень легко пользователей. Еще нравится белый фон, не раздражает глаза, и дизайн логотипа. Еще вроде там нет рекламы, либо она настолько ненадоедливая, что я ее и не замечаю. Нравятся цифры в своем резюме, похожи на цифры у постов вконтакте, что-то вроде количества просмотров. И адекватные поля для анкеты на сайте, просто заполнять. Не зависаешь на полчаса с мыслями о том, что еще написать. Там даже вроде ввели функцию, предлагающую общий списка навыков. Удобно же.

И.: Что можете сказать о результативности поисков? О самих вакансиях на сайте?

Р.: Мммм, кстати, не очень. Если ввести в поиск слово менеджер, то там выдается столько результатов, что хоть за голову хватайся, причем из них релевантных от силы процентов 25. Еще как-то у меня были проблемы с тем, чтобы найти работу не по профессии, а по категории. Например, нужна была работа в гостинице, а по словам стажер находилось куча всего, но не подходящего. Пришлось очень долго искать по категориям. А бывает и так, что некоторых вакансиях не указаны требуемы стаж работы, плохо прописаны условия работы. В общем, эти вакансии сразу кажутся подозрительными.

И.: А после окончания поиска вы сталкиваетесь как-нибудь с компанией?

Р.: О, да! Хедхантер не отпускает вообще. Все приходит на почту. Очень много почты: «вы давно ничего не искали, а ну идите на сайт снова", "давайте я вам предложу 5 вакансий, которые вам не нужны", "статья на тему работы, которая тебе тоже не нужна". А так еще часто слышу от знакомых, которые сами ищут или начинают искать работу. Периодически встречаю рекламу вконтакте и на сайте-словаре Мультиран встречала.

И.: И последний вопрос. Планируете ли вы пользоваться услугами этого сайта в дальнейшем?

Р.: Ну да буду использовать, мне в общем все нравится и я там даже что-то находила себе. А новые сайты только, наверное, только если на них будут определённые вакансии, которых нет на хедхантере. А если появятся принципиально новые сайты такого типа, даже не знаю, не появятся скорее всего, слишком высокая конкуренция.

Таблица 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки соприкосновения предшествующие покупке | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Советы знакомых
2. Ярмарки вакансий
3. Реклама в интернете
 | 1. Найти упоминание компании на тематических сайтах
2. Работа с ВУЗами
 | Представлен как раз точками соприкосновения |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Юзабилити
2. Дизайн
3. Резюме
4. Поиск
5. Вакансии
 | 1. Удобно, просто, понятно
2. Спокойное оформление, в меру строгое, но нескучное
3. Понятность того, как нужно заполнять
4. Удобство, возможность сортировать вакансии
5. Подробная информация о предлагаемой работе
 | 1. Ожидания оправдались
2. Понравилось оформление, приятное глазу, нет раздражающей рекламы
3. Полня для заполнения и правда удобны, нравится отражение статистики просмотра резюме, функция, предлагающая примерные навыки
4. Поиск удобен, но есть проблема с названиями вакансий и категориями поиска
5. Ожидание не всегда оправдывается, многие работодатели не предоставляют достаточной информации о вакансии
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидание пользователя | Реальный опыт |
| 1. Почтовая рассылка
 | 1. Ненавязчивые письма от компании
 | 1. Очень надоедливые сообщения, не представляющие для меня никакого интереса
 |

## Приложение 2. Интервью с менеджерами компаний

### 1 интервью

Мочалов А., специалист по маркетингу компании HeadHunter

И.: С чего начинается знакомство клиента с вашей компанией?

Р.: Это весьма сильно зависит от региона. Несмотря на то, что мы находимся в интернете, есть огромная разница как люди к нам приходят. Например в Москве, Санкт-Петербурге и их областях чаще всего они выходят к нам через поисковики. В том числе через яндексовский агрегатор работ. В регионах, удаленных от центрального округа, мы проводим офлайновые маркетинговые мероприятия для соискателей. Например ярмарки вакансий. Так же у нас есть договоры с вузами и ссузами на взаимное сотрудничество и мы регулярно проводим встречи с молодыми специалистами, рассказывая им о том как надо искать работу, как заполнять резюме, как пользоваться нашим бесплатным и платным функционалом, как вести себя на собеседовании.

Так же очень много людей, которые меняют уже не первую работу через наш сайт и рекомендуют его другим людям.

И.: Что испытывает по-вашему пользователь, когда приходит искать работу на вашем сайте?

Р.: Смена работы это всегда стресс, мы со своей стороны стараемся, чтобы у соискателя не было лишнего стресса от работы с нашим сайтом. Мы стараемся чтоб соискатели, особенно кто в первый раз ищет работу, не боялись этого и относились как интересному приключению.

И.: На основании чего, как вы считаете, пользователь сделает выбор именно в пользу вашей компании, а не иной?

Р.: Из-за того, что у нас есть ручная модерация вакансий и хороший выбор компаний. У нас есть так же метка «доступно для людей с инвалидностью» и при необходимости можно найти сразу вакансии в компаниях, которые понимают ценность специалистов, несмотря на физические проблемы. Так же у нас есть автошаблон резюме и автосписок вузов — можно не бояться, что название твоего вуза неправильно поймут. Так же мы работаем над унификацией названий компаний — чтоб если человек работал в какой-то компании -части холдинга — это указывалось. Ну и, конечно, техподдержка 24/7 и платные сервисы вроде профориентации, разработанной с в сотрудничестве с психологическим факультетом МГУ или перевод языка на любой язык. А также то, что по многим большим компаниям у нас есть интервью инсайдера (человека в ней работающего). Мы также запустили недавно мобильное приложение нашего сайта, и надеемся, что так пользователям будет удобнее осуществлять поиск работы.

И.: Как протекает использование функционала сайта для пользователя по-вашему?

Р.: Прежде всего он принимает согласие на обработку персональных данных, после этого мы помогаем ему составить резюме и он может ознакомиться с нашими рекомендациями по его заполнению. Потом обычно он сталкивается с поиском — который весьма гибкий. Можно искать по станции метро, по уровню заработной платы, по типу графика и просто по ключевым словам, мы рассчитываем, что именно постоянная работа с поисковой системой на сайте и ее улучшение «зацепит» наших пользователей. Мы вообще много работаем с поисковой системой на сайте, а позиции разработчиков поисковых систем считаются в компании ключевыми.

И.: На что ваша компания обращает особенно внимание при разработке дизайна сайта?

Р.: При разработке дизайна мы много времени уделяем юзабилити и стараемся чтобы нам самим, с точки зрения соискателя, было удобно им пользоваться. Мы ушли давно от табличного дизайна и пришли к минимализму — чтоб дизайн самого сайта не отвлекал людей от поиска вакансий. Но при этом мы достаточно узнаваемы.

И.: Где и как заканчивается взаимодействие клиента с вашей компанией?

Р.: Оно скорее прерывается, когда соискатель находит работу. Но мы также, разумеется, собираем фидбеки по обращению в техническую поддержку, к чату или роботу на сайте.

И.: Заканчивается ли оно вообще или вы стремитесь поддерживать контакт с клиентом каким-либо методом?

Р.: Соискатель, при желании, будет получать рассылки с новостями или подбор средних зарплат на рынке. Но вообще мы стараемся не докучать. Также наша пресс-служба ведет группу компании в социальных сетях (facebook и вконтакте).

Таблица 8

|  |  |
| --- | --- |
| Точки соприкосновения, предшествующие покупке | Ожидаемый опыт клиента |
| 1. Поисковые системы в Москве и Санкт-Петербурге и агрегатор работы Яндекс
2. Оффлайн ярмарки вакансий для удаленных регионов
3. Сотрудничество с ВУЗами и ССУЗами
 | 1. Первый результат в поиске
2. Вызов доверия к хедхантеру через ярмарки вакансий и работы с ВУЗами
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидаемый опыт клиента |
| 1. Вакансии
2. Резюме
3. Мобильное приложение
4. Дополнительные проекты хедхантера – портал об управлении персоналом
5. Поиск
6. Дизайн и юзабилити
 | 1. Ручная модерация для повышения качества поступающих вакансий, забота об инвалидах, что является новинкой для российского рынка предоставления услуг в интернете; мы производим работу над унификацией названия названий компаний, что особенно важно в случае с большими холдингами и их дочерними предприятиями
2. Автоматический шаблон, облегчающий заполнение резюме для пользователя, и автопоиск при заполнении резюме названия ВУЗа, например. При заполнении резюме предлагается платный сервис хедхантера – профориентация.
3. Быстрый доступ к своему резюме, возможность наблюдать за прогрессом поиска работы и вносить изменения, ибо просматривать вакансии с мобильного телефона
4. Мы рассчитываем, что клиенту будет интересно больше узнать о поиске работы, в том числе прочитать интервью с людьми, уже работающими в компаниях, куда пользователи только отсылают свое резюме
5. Гибкий поиск со всем необходимыми для пользователя фильтрами
6. У нас сайт минималистичен, но при этом мы стараемся сделать его дизайн простым и узнаваемым, всегда стараемся максимально упростить задачу поиска клиентам, чтобы это не было для них вынужденной необходимостью, а интересным приключением.
 |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидаемый опыт клиента |
| 1. Техническая поддержка
2. Почтовая рассылка
3. Страницы компании в социальных сетях.
 | 1. Мы собираем все отзывы и жалобы, поступающие в техническую поддержку и стараемся исправлять недочёт сразу же
2. Компания старается не докучать, предоставляет возможность легко отписаться от всех рассылок
3. Пользователям будет интересно наблюдать за новостями хедхантера в таком режиме.
 |

### 2 интервью

Горемыко М., специалист отдела маркетинга компании Superjob.ru

И.: Как ваши потенциальные клиенты узнают о вашем сайте и приходят к нему?

Р.: Мы постоянно публикуемся в прессе, а также стараемся организовывать встречи топ-менеджмента компании с ведущими новостных программ на ТВ, где наши представители обсуждают острые социальные темы, касающиеся поиска работы в России. Например, наш генеральный президент компании Антон Захаров затрагивал проблему иностранной рабочей силы в своем интервью. Также мы недавно запустили новый раздел сайта для студентов, на основе которого мы проводим ярмарки вакансий, на которых стараемся знакомить молодежь с сайтом и его функционалом.

И.: Что отличает вас от других сайтов по поиску работы? Почему пользователь должен выбрать именно ваш сайт?

Р.: Во-первых, мы стараемся тщательно следить за публикуемыми вакансиями и их качеством. Во-вторых, мы стараемся работать с поисковой системой для повышения ее эффективности в поиске работы. Например, сейчас мы введи подробное разделение каждой сферы по компетенциям и областям знаний. Мы также стараемся формализовать названия открываемых вакансий для облегчений поиска их на сайте. Очень важным пунктом является наше стремление добавить сайту интерактивности, чтобы заинтересовать пользователя. Например, используем специально отрисованные иконки для каждого пункта резюме клиента (опыт – трудовая книжка, образование – рисунок диплома и т.д.).

Мы также предлагаем следующие сервисы. Список подходящих вакансий, основанных на том, как сферы профессиональной деятельности и какие ее аспекты интересны пользователю. Поиск с гибкими фильтрами округа проживания, типа занятости, станции метро и т.д. Еще пользователю предоставляется возможно «выборочно скрыть» свое резюме от определённых компаний или, наоборот, исключить вакансии некоторых компаний из своих поисковых результатов. Наша компания несомненно гордится своим исследовательским центом и такими секциями сайта, как форум для пользователей и портал HR-новостей. В общем, мы позиционируем себя не только как «сайт для поиска работы», но и как сайт «о работе». Недавно был открыт еще один раздел уже для студентов и будущих выпускников вуза.

И.: На что ваша компания обращает особенно влияние при разработке дизайна сайта? Насколько важным эти же вещи будут для пользователей, по вашему мнению?

Р.: Очень интересный вопрос. Как раз недавно сайт SuperJob.ru претерпел определённые изменения. Теперь на каждой странице сайта присутствует поисковая строка, что должно облегчить пользователю процесс поиска. Также у нашей компании обновился взгляд на то, каков должен быть максимум рекламы на сайте. Мы зовем это «правило одного баннера» на главной поисковой странице. Как следует из названия, мы размещаем не более одного баннера и всегда проверяем его на предмет полезности рекламы ля наших пользователей. Мы рассчитываем, что это также повысит концентрацию внимания пользователя на сайте. Также на главную страницу теперь вынесены те функции, которые в первую очередь необходимы большинству наших клиентов, и раздел «Помощи» с контактами и обратной связью.

И.: Где и как заканчивается взаимодействие клиента с вашей компанией?

Р.: Мы надеемся, что оно не заканчивается, и пользователь, зарегистрированный на сайте SuperJob.ru будет продолжать пользоваться разделами сайта, не связанными напрямую с поиском работы. Например, будет заходить в наш раздел новостей о сфере управления и подбора персонала, а также посещать раздел, посвященный исследованиям, проводимыми компаний. Разумеется, пользователи также получают рассылку новостей и приглашения участия в исследованиях компании, однако подписку всегда можно отменить в настройках профиля. Также, если вспоминать о функции подписки на вакансии определённого типа, то может случиться так, что даже после завершения поиска работы, клиент все еще будет отслеживать изменения на рынке труда по интересной ему профессии.

Таблица 9

|  |  |
| --- | --- |
| Точки соприкосновения, предшествующие покупке | Ожидаемой опыт клиента |
| 1. СМИ (статьи, журналы, пресса)
 | 1. Рассчитываем создать положительный образ нашей компании, а также повысить ее узнаваемость
 |
| Точки соприкосновения в процессе пользования услугой  | Ожидаемый опыт клиента |
| 1. Вакансии
2. Поиск
3. Дизайн и юзабилити
4. Резюме
 | 1. Внимательно отслеживаем качество вакансий, а также предлагаем клиенту список подходящих для него вакансий, можно настроить поиск так, чтобы вакансии определенных компаний не отображались 2. Гибкий поиск с большим количеством фильтров, всегда стараемся точно следить за названиями размещаемых вакансий и резюме, в случае, если они неинформативны – отсылаем письмо с рекомендациями по его изменению. 4. Поиск теперь есть на каждой странице, что упрощает доступ к нему. Также введено подробное разделение каждой профессиональной области на дополнительные категории. 3. Минимум рекламы, минимум ненужных деталей – только самые популярные функции на главной странице и строка поиска 4. Стараемся добавить интерактивности сайта на этапе заполнения резюме + возможность управлять видимость резюме, и закрывать его от отельных компаний |
| Точки соприкосновения после использования услуги | Ожидаемый опыт клиента |
| 1. Проекты сайта (для студентов, исследовательский центр и форум)
2. Почтовая рассылка
 | 1. Пользовали продолжат обращаться к перечисленным разделам сайта даже после завершения поиска работы
2. От рассылки можно легко отписаться, или выбрать группы писем, которые пользователь не желает больше получать, и отписаться уже от них. Более того, у нас есть бесплатный сервис отслеживания интересующих клиента вакансий на сайте, так в рассылку попадают те предложения, что ему интересны.
 |