



# КАК МЫ НАУЧИЛИСЬ СЛЫШАТЬ ТО, ЧТО НЕ ГОВОРЯТ ВСЛУХ: МЕТОДИКА ВЫДЕЛЕНИЯ СМЫСЛОВЫХ АТТРИБУТОВ



**Ирина  
Настечик**

директор группы,  
Ипсос Комкон



**Ирина  
Мамаева**

директор группы,  
Ипсос Комкон



**Анастасия  
Филатова**

руководитель CX Lab,  
Пятёрочка



# От метрик к смыслам

Вопрос от бизнеса:

# Есть ли жизнь после NPS?



# Этапы исследования

## Этап 1 Кабинетное исследование

Определили что уже известно и о чем говорят на рынке, какие понятия используются, описали семантические поля человекоцентричности

## Этап 2 Качественное исследование

Собрали и сформулировали смыслы понятий клиентоориентированность, человечность и человекоцентричность, выявили эмоциональные рациональные параметры, через которые они описываются



8 фокус-групп  
с клиентами



34 глубинных интервью  
с сотрудниками



10 глубинных интервью  
с партнерами

## Этап 3 Количественное исследование

Построили математическую модель связи различных атрибутов с 3 понятиями, оценили силу их влияния, а также определили лидеров по человекоцентричности



6000 интервью  
с клиентами



2000 с сотрудниками  
компаний



400 интервью  
с партнерами

# Какой атрибут точнее всего описывает образ бренда — так, чтобы его можно было измерить?

Три кандидата:

**Клиентоориентированность**

**Человечность**

**Человекоцентричность**

# Наши вопросы:

Есть ли разница между понятиями?

Подходят ли для описания бренда в ритейле?

Как можно «приземлить» их на опыт?

# Клиентоориентированность – это база

Приоритет: Выгода и Продукт

- Объект - "Целевая Аудитория" (ЦА)
- Фокус на транзакциях и лояльности
- Принцип "Клиент всегда прав"
- Персонализация на уровне алгоритмов

Барьер: распространяется только на клиентов  
компании.



# Человечность – эмоциональный клей

Приоритет: Человеческие отношения

- Объект – люди в целом
- Фокус на общении и поддержке
- Скорее человеческое качество, чем правило бизнеса
- Персонализация личного отношения сотрудников

Барьер: Потребители верят в человечность маленькой пекарни, но сомневаются в ней у огромных корпораций.



# Человекоцентричность: человечность на языке бизнеса

- Объект – люди в целом
- Включает в себя все параметры бизнеса, не только отношения между людьми

**Стратегия:** Это системный подход, регламентированный на всех уровнях бизнеса.

**Масштаб:** Забота не только о клиенте, но и о сотрудниках, и о мире в целом.

**Уникальность:** Каждый чувствует себя единственным, а не частью массы.



- 1. Мы трансформировали смыслы  
в высказывания**
- 2. Попросили оценить бренды  
по трем понятиям + высказываниям**
- 3. Построили Байесовские сети,  
чтобы посмотреть как все связано**



Клиентоориентированная

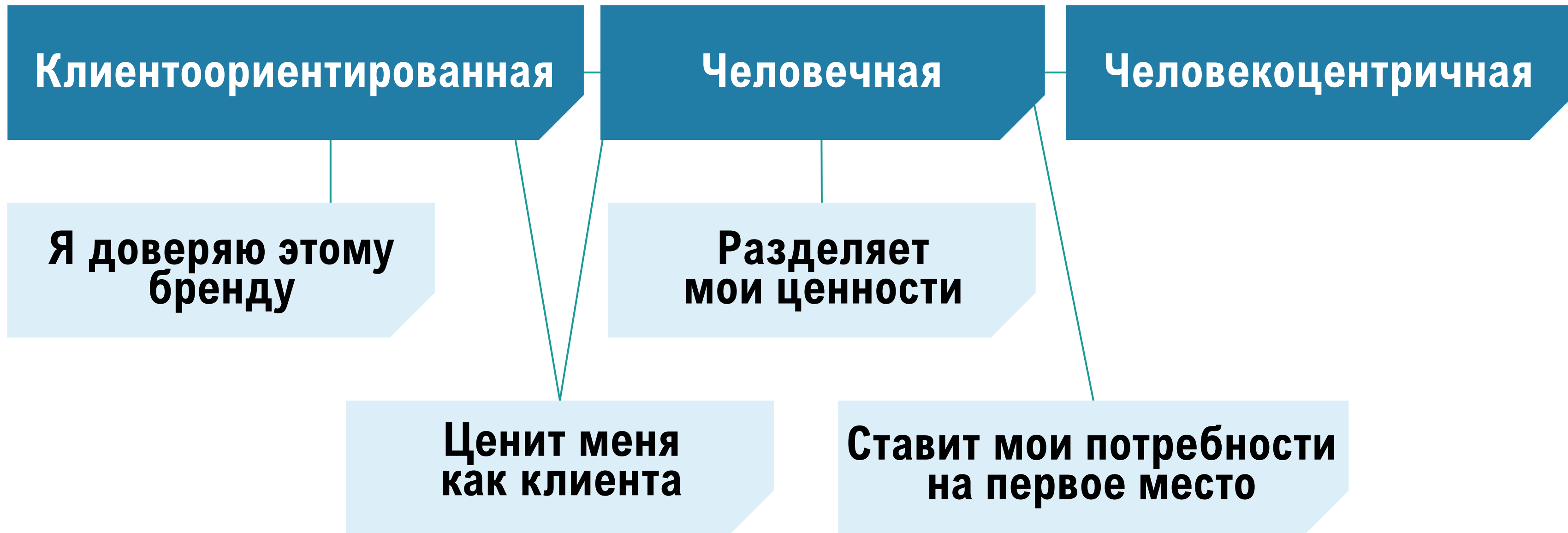


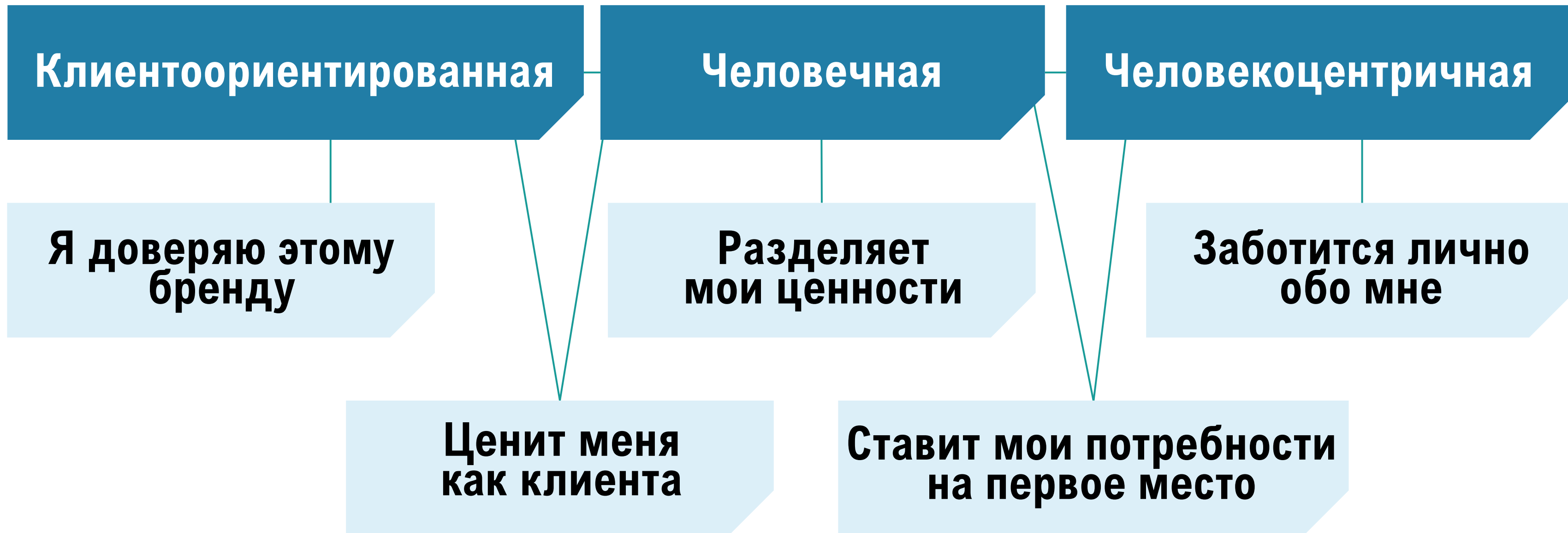
Человечная




Человекоцентричная







# От эмоции – к стратегии: спектр понятий

Межличностное  Бизнес-стратегия

Атрибут	Человечность	Клиентоориентированность	Человекоцентричность
Природа	Эмоция / Качество	Сервис / Продукт	Философия / Стратегия
Масштаб	Малый бизнес	Любой масштаб	Системный / Крупный
Время	Спонтанно	Цикл покупки	Long-term
Объект	Люди в целом	Целевая аудитория	Люди в целом, сотрудники, мир



Человекоцентричность — это цель, человечность — качество, которое в этом процессе развивается

**Потребитель, Москва**

# Человекоцентричность - идеальная дополнительная метрика для оценки бренда

Почему именно она?

## Измеримость

В отличие от "человечности", стратегию можно оцифровать

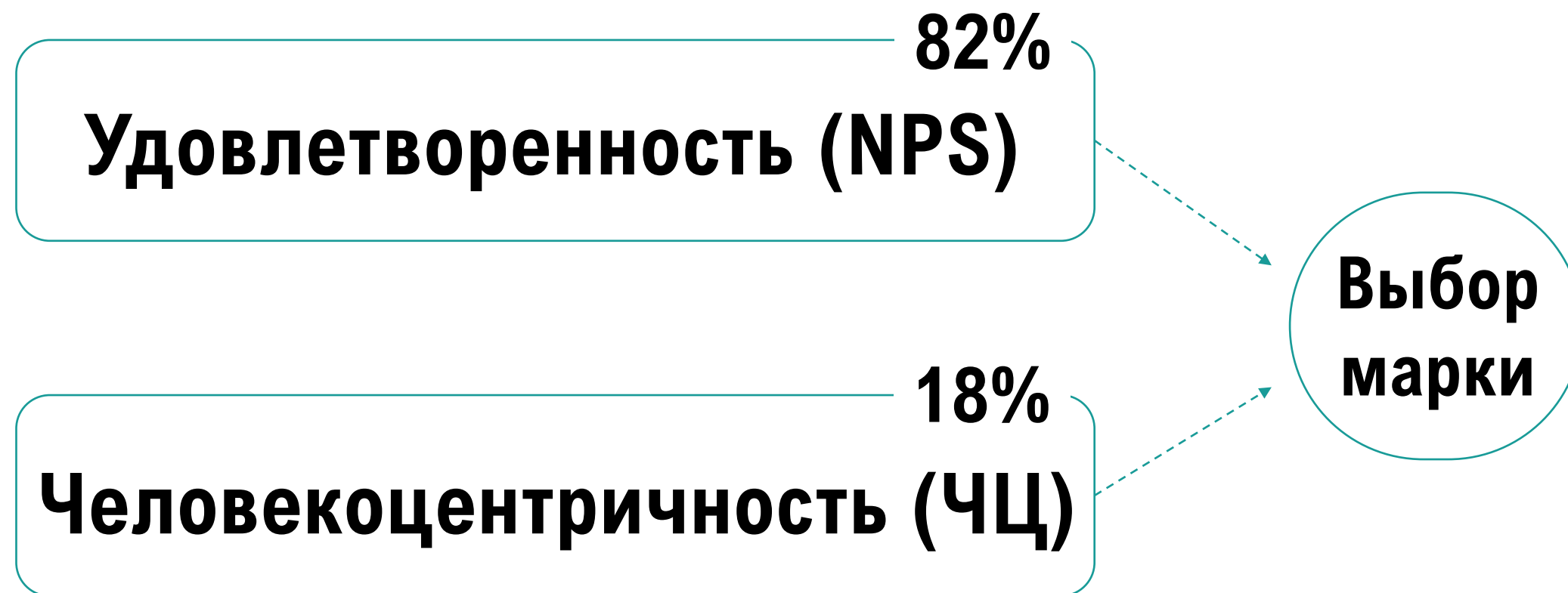
## Esg-фактор

Включает заботу о мире, что критично для современных брендов

## Внутренний имидж

Учитывает отношение к сотрудникам

# 18% — вклад человекоцентричности в выбор марки



При этом важно отметить, что **человекоцентричность** кроме выбора марки напрямую, так же **косвенно** влияет на удовлетворенность (NPS)

# Как договориться со стейкхолдерами



# Встраивание в операции для перехода на новый уровень CX-Трансформации

Для перехода на новый уровень трансформации необходимо было **помочь командам переложить новые знания в задачи и действия**. С этой целью мы провели **серию воркшопов**, в ходе которых **сформировали список инициатив**, которые легли в основу бэклога команд на 2026 год



**Какой путь оптимальный  
и ведет в будущее?**

