

Научная статья

УДК: 338.4

JEL: M 31, M 15, O 32

DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

## Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг

Ирина Викторовна Прядохина<sup>1</sup>  
Елена Анатольевна Прищенко<sup>2</sup>

Новосибирский государственный университет  
Новосибирск, Россия

<sup>1</sup>tertum\_not\_datum@mail.ru

<sup>2</sup>pea@nsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3648-0523>

### Аннотация

Усиление инновационной активности компаний приводит к возрастанию роли клиента в обеспечении конкурентоспособности. Стремительное насыщение рынков способствует усилению власти клиентов. Ключевыми факторами конкурентоспособности становятся умения создавать технологические продукты с максимальной клиентской полезностью и управлять клиентским опытом от их потребления.

Цель исследования состоит в разработке методического подхода к управлению клиентским опытом в инновационных компаниях для решения проблемы потери потенциальных и удержания существующих клиентов. Научная новизна исследования состоит в формировании методического подхода, основанного на комплексном восприятии клиентского опыта через управление состоянием точек контакта клиента с компанией на всех этапах развития отношений. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов для анализа состояния управления клиентским опытом в малой компании.

В работе использованы такие методы исследования, как сбор данных (для определения факторов клиентского опыта), обработка и анализ информации (для построения карты пути клиента), метод обобщения и классификации (для определения степени изученности предмета исследования) и метод определения понятий (для формирования понятийного аппарата исследования). Ключевым результатом исследования является комплексный методический подход к управлению клиентским опытом как впечатлениями клиента от взаимодействия с компанией во всех точках касания, который учитывает специфику ИТ-компаний и рынка ИТ-услуг и компенсирует недостатки традиционных методов управления клиентским опытом. Рост показателя конверсии за анализируемый период, а также увеличение числа повторных продаж на объекте исследования (Azoft) в результате апробации методического подхода свидетельствуют о перспективности применения управления клиентским опытом в сегменте B2B.

### Ключевые слова

клиентский опыт, путь клиента, точки касания, совместное создание ценности, конверсия

© Прядохина И. В., Прищенко Е. А., 2023

Для цитирования

Прядохина И. В., Прищенко Е. А. Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 95–108. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

## Methodological Approach to Managing Customer Experience in the IT Services Market

Irina V. Pryadokhina<sup>1</sup>, Elena A. Prishchenko<sup>2</sup>

Novosibirsk State University  
Novosibirsk, Russian Federation

<sup>1</sup> tertum\_not\_datum@mail.ru  
<sup>2</sup> pea@nsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3648-0523>

### Abstract

The role of the client in ensuring the competitiveness of companies is increasing. This becomes the reason for the increase of innovative activity of companies. The ability to create technology products with maximum customer value become key factor of competitiveness.

The aim of the study is to develop a methodical approach to the management of client experience in innovative companies. The methodical approach should solve the problem of loss of potential clients and retention of existing clients. Scientific novelty of research consists in formation of methodical approach, which is based on complex perception of client experience. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results to analyze the state of management of client experience in a small company.

The article uses such research methods as data collection, information processing and analysis, method of generalization and classification and the method of definition of concepts. The key result of the study is a comprehensive methodical approach to the management of client experience. The developed approach takes into account the specifics of IT companies and the market of IT services and compensates for the shortcomings of traditional methods of management of client experience. The prospect of using customer experience management in the B2B segment is justified by the increase in the conversion rate for the analyzed period and the increase in the number of repeated sales in the object of the study (Azoft).

### Keywords

customer experience, customer journey, touch points, co-creation, conversion

### For citation

Pryadokhina I. V., Prishchenko E. A. Methodological Approach to Managing Customer Experience in the IT Services Market. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 95–108. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

## Введение

Год от года растет число публикаций, посвященных освещению результатов исследований клиентского опыта. Если на момент возникновения первых упоминаний с 1960-х до 2000-х гг. число публикаций в базе данных Scopus не превышало 10 публикаций в год, то за последние два десятилетия обозначился рост публикационной активности. Так, например, в период с 2010 по 2020 г. среднегодовой прирост публикаций составил 15,44 %, а в период с 2017 по 2020 г. – 25,61 %. Подобные результаты свидетельствуют об актуальности темы исследования.

Проблема исследования определяется как потеря потенциальных клиентов по причине неизученности клиентского опыта, с одной стороны, а также как проблема удержания существующих клиентов за счет создания для них лучшего клиентского опыта, с другой. В качестве решения проблемы предлагается методический подход к управлению клиентским опытом, который будет содержать алгоритм анализа и модификации управления клиентским опытом в компании в разрезе следующих трех направлений: ключевые факторы клиентского опыта, путь клиента и создание ценности компанией совместно с клиентом.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов для анализа состояния управления клиентским опытом в малой компании и определении дальнейших шагов по его улучшению путем воздействия на состояние точек касания клиента с фирмой с целью создания лучшего клиентского опыта. Управление клиентским опытом в этом контексте является необходимым компонентом маркетинга инновационной компании и в перспективе способствует улучшению финансовых результатов деятельности компаний.

### **Практика и проблемы исследования клиентского опыта на рынке B2B**

Обзор исследований в области клиентского опыта делает возможным выделить три основных направления приложения усилий авторов. Так, клиентский опыт рассматривается через призмы процесса, результатов процесса и внутри-организационных аспектов управления клиентским опытом. Накопленная исследовательская база содержит знания о клиентском опыте по таким категориям, как клиентский опыт и путь клиента, измерение клиентского опыта и управления клиентским опытом [1].

Первое упоминание о клиентском опыте связывают с именами исследователей Эбботта Лоуренса [2] и Вроэ Алдерсона [3], которые одними из первых сосредоточились в своих работах на более широком представлении о том, что «то, что люди действительно желают, – это не продукты, а удовлетворяющие переживания» [2].

В рамках исследования клиентский опыт определяется, с одной стороны, как впечатления, полученные клиентом в процессе взаимодействия с компанией во всех точках касания в результате его практических действий, с другой стороны, как возможности самой компании, заключенные в ее продукте, сервисе, персонале, позиционировании и управлении, которые позволяют инициировать взаимодействия с клиентом в целях удовлетворения и превышения его ожиданий.

Обобщая результаты исследований в области клиентского опыта, становится возможным сделать два ключевых вывода об измерении влияния точек касания с клиентами на формирование опыта. Во-первых, при перемещении по пути клиента к покупке клиенты используют и подвергаются воздействию нескольких точек, каждая из которых оказывает прямое и более косвенное влияние на покупку и другое поведение клиента. Во-вторых, хотя это сложная и трудная задача, важно определить критические точки («моменты истины») на протяжении всего

пути клиента, которые оказывают наиболее существенное влияние на ключевые результаты клиента.

Среди авторов нет согласия относительно надежных подходов к оценке и измерению всех аспектов клиентского опыта на протяжении всего пути клиента. Несмотря на то что в исследованиях до сих пор не достигнуто согласия относительно надежных подходов к измерению всех аспектов клиентского опыта на протяжении всего пути клиента; давно проверенные подходы, такие как SERVQUAL (оценка качества клиентского сервиса), могут предложить хорошую отправную точку.

В то же время удовлетворенность клиентов и NPS (оценка количества сторонников) одинаково хорошо работают при прогнозировании результатов деятельности компании и поведения клиентов, хотя прогнозные показатели различаются в зависимости от контекста. Практиками в области управления клиентским опытом уточняется, что показатели обратной связи с клиентами, ориентированные на конкретную область клиентского опыта (например, оценка усилий клиентов), не являются сильными в прогнозировании будущих результатов. Наконец, несколько показателей обратной связи с клиентами предсказывают поведение клиентов лучше, чем одна метрика [1].

Поскольку большая часть актуальной литературы по теме управления клиентским опытом написана на английском языке, при прямом переводе понятие может обрести неточную трактовку. Так, например, говоря об управлении клиентским опытом, возможно использование как термина «customer experience management», так и «customer experience design». Последний термин не имеет отношения к графическому дизайну и трактуется как проектирование успешного клиентского опыта. Проектирование успешного клиентского опыта призвано улучшить качество взаимодействия клиента с брендом на протяжении всего пути клиента. Для этого необходимо понимать путь клиента, принимать влияние клиентского опыта на объем продаж, постоянно оптимизировать клиентский опыт для формирования уникального ценностного предложения для корпоративных клиентов [4].

Таким образом, управление клиентским опытом представляет собой единую систему координирования точек контакта, клиентского опыта и контекста возникновения опыта в лице физического окружения, сотрудников компании и т.п. [5]. В рамках исследования под управлением клиентским опытом предлагается понимать набор процессов, которые компания использует для отслеживания, контроля и организации каждого взаимодействия между клиентом и компанией на протяжении всего пути клиента.

Понимание того, как формировать положительный клиентский опыт (customer experience, CX), становится очень полезным для бизнеса, когда у населения все меньше денег, а конкуренция за эти деньги среди компаний все яростней. Стратегический подход к ведению дел позволяет рассматривать клиентов не как источник быстрых денег, а как полноправных партнеров, что объясняет повсеместную гонку за потребительской лояльностью. Лояльность клиента становится долгосрочным преимуществом фирмы перед другими участниками рынка [6].

Понятие клиентского опыта и управления клиентским опытом несет в себе ценность для бизнеса не само по себе, а в качестве направления для поиска кон-

курентного преимущества компании на рынке. Амбициозная цель создать лучший клиентский опыт для своих клиентов подводит топ-менеджеров к намерению создать клиентоориентированное предложение, персонализированную ценность, вовлечь клиента в процесс совместного производства. Для клиента ценностью становится приобретенный опыт работы с компанией, а для компании уникальные знания о своих клиентах, умелое использование которых в перспективе может позволить ей занять лидирующее положение на рынке.

Как было отмечено выше, клиент и компания создают ценность совместно, при этом основной ценностью является их совместный опыт взаимодействия. Следовательно, топ-менеджмент компании должен уделять внимание не только качеству продуктов и услуг, но и качеству клиентского опыта. Тогда рынок начинает напоминать форум, организованный вокруг отдельного потребителя и учитывающий его опыт. Это в свою очередь изменит восприятие конкуренции, так как компании начнут конкурировать за внимание клиента, основываясь на персонализированном опыте по совместному созданию ценности.

В центре исследования находится рынок ИТ-услуг России. Рынок демонстрирует рост от 5,1 до 10 % ежегодно в период с 2017 по 2021 г. Даже 2021 г, несмотря на COVID-19, продемонстрировал рост рынка ИТ-услуг на 7 %.

В фокусе внимания в рамках исследования находится рынок разработки заказного ПО (Custom Application Development, CAD), который может быть определен через предоставление услуг, в которые входит написание программного кода под заказ (по требованиям заказчика), а также разработка интерфейсов и дополнений к существующим тиражируемым приложениям и типовым программным блокам. Данные работы включают разработку ПО, тестирование, отладку, реинжиниринг и поддержку (но не ограничены ими) [7].

Рынок ИТ-услуг характеризуется такими новыми атрибутами рынка, как короткие жизненные циклы товаров, креативность предложения и размытость конкурентной среды.

На практике исследованием клиентского опыта принято заниматься при наличии у инновационной компании некоторого продукта. Кроме того, к исследованию клиентского опыта в большей степени тяготеют компании сегмента B2C. В то время как B2B отказываются от выстраивания системы управления клиентским опытом в пользу реализации отдельных методов, таких как анкетирование текущих клиентов или метод NPS. Клиентский опыт выступает связующим звеном между понятиями, подталкивая компанию к реализации «маркетинга на уровне клиента».

Внедрению инновационных технологий способствует люди, процесс и среда. Эта идея является ключевой для формирования авторского методического подхода к управлению клиентским опытом.

Для встраивания концепции совместного создания ценности в практику работы компании необходимо, чтобы сотрудники компании обладали необходимыми навыками и складом характера. Несмотря на то что инновации в компаниях происходят как сверху вниз, так и снизу вверх, на начальном этапе необходима поддержка концепции со стороны топ-менеджмента компании [8].

Особенности создания ценности на рынке B2B состоят в том, что потребитель более профессиональный и, соответственно, менее подвержен эмоциям, процесс согласования условий сделки более длительный и предполагает переговоры с обсуждением требований и идей, ценность создается при участии многих фирм, поэтому клиенту оценивают опыт компаний и риски взаимодействия с ними и рассчитывают на долгосрочные взаимовыгодные отношения.

Рынок ИТ-услуг относится к типу B2B-рынков. Для B2B-рынков характерно то, что участниками экономических отношений выступают компании, которые работают на интересы друг друга, а не конечных пользователей. Особенностью производимых на B2B-рынках товаров и услуг в контексте разработки заказного ПО является то, что товары и услуги могут использоваться в процессе производства и для нужд компании, являются дорогостоящими и сложными в техническом исполнении, кроме того, спрос на них характеризуется как ограниченный ввиду достаточно малого в сравнении с рынком B2C количества потенциальных клиентов.

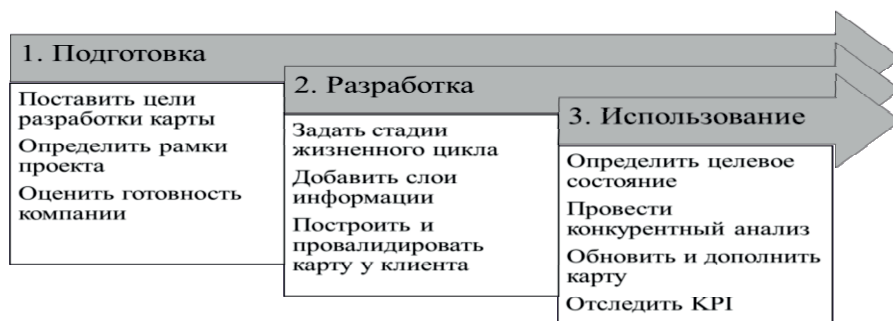
В общем случае для инновационной компании необходимо и достаточно сформировать свое ценностное предложение для потребителя, ответить на вопросы, что она предполагает, каким образом предлагаемое решение удовлетворяет потребность потенциального потребителя и чем оно лучше решения конкурентов. По обозначенным в ходе рассуждения вопросам становится прозрачно, что ведется речь о позиционировании компании на рынке как о ключевом инструменте маркетинга B2B-компаний.

Концептуальная группа методов в исследовании представлена пирамидой управления КО, традиционная – индексом потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) и показателем удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index, CSI), а инновационная – методом сервис-дизайна или дизайн-мышления (service design) и картой пути клиента (Customer Journey Map, CJM).

Метод «картирования» пути клиента (customer journey mapping) является ключевым в рамках исследования. Карта пути клиента (далее CJM) представляет собой визуализацию движения клиента через все точки контакта клиента с компанией с момента осознания им потребности в продукте до момента удовлетворения этой потребности и становления постоянным клиентом.

В рамках первого этапа предлагается провести подготовку к построению CJM (см. рис.). Для этого необходимо определить цели и задачи, которые стремится достичь компания в контексте создания системы по управлению клиентским опытом. Далее необходимо определить набор персон – типичных представителей целевой аудитории компании, пути которых и будут описываться (при этом персона не обязательно должна соответствовать целевому сегменту клиентов, например, сегмент «нефтяная корпорация» и персона «трейдер по нефтяным активам с его интересами и образом жизни»), – понять их нужды и то, каким образом компания способна их удовлетворить и узнать, как клиенты принимают решения о выборе партнера. После этого становится возможным рассмотреть сценарии взаимодействия персоны и компании для каждой группы ее продуктов и услуг [9].

В рамках исследования было принято решение выбрать метод построения карты пути клиента в качестве ключевого и положить его в основу авторского



Как построить и использовать CJM

Источник: составлено авторами по материалам исследования [9]

How to build and use CJM

Source: Compiled by the authors based on the materials of the study [9]

методического подхода наряду с такими инструментами, как позиционирование и моделирование бизнес-процессов.

### Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг

Авторский методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг (B2B-сегмент) вообрал в себя лучшие практики в части управления клиентским опытом: анализ рыночных возможностей инновационной компании на примере ее позиционирования, выбор целевых клиентов на основании метода персон, разработка комплекса управления с помощью метода CJM, контроль и анализ результатов управления путем изучения динамики показателя конверсии запросов в проекты.

Подход включает в себя пять этапов, в результате последовательной реализации которых компания надеется «научиться» создавать для своих клиентов лучший КО:

1. Анализ рыночных возможностей компании
2. Выбор целевых клиентов
3. Разработка комплекса управления клиентским опытом
4. Управление реализацией рекомендаций
5. Контроль и анализ результатов

Суть подхода состоит в разработке алгоритма реализации практики непрерывного воздействия на точки контакта с целью создания лучшего клиентского опыта. В качестве данных, необходимых для применения подхода, предлагается использовать базу запросов за 3 года, предшествующие COVID-19, за 2020 г. и 2021 г., а также данные о проектах, реализованных компанией в период с 2017 по 2021 г. в ее профиле на Clutch.co.

Методический подход предполагает использование такого показателя, как конверсия. Под конверсией в рамках исследования понимается отношение текущих клиентов к потенциальным. Текущих клиентов предлагается оценивать

по количеству запросов на оценку трудозатрат на разработку заказного ПО, прошедших в проекты в штуках, а потенциальных клиентов – по числу всех запросов за период.

### **Совершенствование управления клиентским опытом в ИТ-компании Azoft**

#### *Данные*

На этапе подготовки данных для исследования были обработаны запросы потенциальных клиентов Azoft на оценку трудозатрат в период с января 2015 г. по декабрь 2019 г. Для анализа динамики параметров по годам было обработано 759 запроса, в том числе 238 за 2017 г., 231 за 2018 г., 144 за 2019 г. и 146 за 2020 г. Для построения профилей типовых персон целевой аудитории компании было проанализировано 27 проектов, реализация которых была начата в 2020 г.

#### *Результаты*

##### **1. Анализ рыночных возможностей компании**

Azoft (<https://www.azoft.ru/>) – ИТ-компания, работающая на рынке ИТ-услуг в сегменте изготовления ПО на заказ с 2002 г.

Сайт компании, в качестве одной из ключевых точек контакта Azoft с потенциальными клиентами, делает акцент на продукт как результат деятельности компании. Компания Azoft демонстрирует экспертизу через утверждение способности реализовывать проекты, связанные с использованием мобильной и web-разработки, автоматизацией бизнеса и оптимизацией ИТ-инфраструктуры и др.

Однако, учитывая специфику рынка B2B, продуктом на котором выступает решение потребностей бизнеса, подобный технологичный подход к позиционированию имеет ряд ограничений. В этом смысле тезис «создаем программные решения, которые нравятся пользователям и работают на пользу бизнесу» кажется более выигрышным, однако он помещен не на первой странице сайта компании, а в разделе «О нас».

Ядром позиционирования высокотехнологичной компании на рынке является выделение ценности товара компании для клиента. В контексте Azoft, ценность – это свойства программного решения, которые удовлетворяют определенные потребности бизнеса.

Сравнение Azoft с компаниями-конкурентами по уровню технологической экспертизы показало, что компания Azoft оказывает широкий спектр услуг, использует подавляющее большинство технологий, характерных для рынка разработки ПО на заказ, а также обладает обширным портфолио кейсов в различных индустриях, что делает компанию Azoft привлекательной для клиентов с точки зрения соответствия типовым требованиям к потенциальному бизнес-партнеру.

Компания Azoft позиционирует себя как техническая команда специалистов, создающих программные решения широко спектра бизнес-задач заказчика с целью улучшения его положения на рынке за счет удобства для конечных пользователей. Ориентация на используемые технологии создает уязвимость в позиционировании компании Azoft, поскольку смазывает восприятие ее уникального

ценностного предложения, которое бы выгодно выделяло ее среди конкурентов и становилось основанием для обоснования стоимости разработки программного обеспечения в четверти случаев выше, чем у конкурентов.

## 2. Выбор целевых клиентов

Отмечается снижение общего количества запросов, так, резкий спад произошел в 2019 г. (144 запроса в сравнении с 231 запросом в 2018 г.). Кроме того, при детальном рассмотрении динамики по месяцам становится возможным определить спрос на разработку заказного ПО как сезонного. Предполагается, что это может связано с активностью компаний на рынке B2B.

На основании анализа динамика показателя конверсии по результатам обсуждения проблемы снижения конверсии с представителями руководства компании Azoft, в том числе с руководителем отдела продаж, было принято решение обозначить целевое значение показателя конверсии на уровне около 25 процентов.

Основной точкой касания компании с клиентами является официальный сайт Azoft, в среднем около половины запросов приходит именно с web-сайта. Второй по значимости «точкой касания» являются рекомендации «счастливых» клиентов и сотрудников компании заказывать разработку ПО именно в Azoft (компонент «fromreferral»). Третьей по значимости «точкой касания» являются холодные звонки по базам клиентов, потенциально заинтересованных в разработке ПО на заказ.

«Точки боли», с одной стороны, отражают специфику деятельности всех компаний, занимающихся изготовлением ПО на заказ, с другой стороны, «точки боли» требуют проявить эмпатию к каждому клиенту Azoft и обобщить обратную связь, полученную от них в процессе реализации каждого из проектов.

Всю совокупность факторов КО предлагается разделить на макрофакторы и те, которые зависят от клиента или от Azoft. К макрофакторам предлагается отнести причину, которая была достаточно распространена в 2020 г. – «нет финансирования» по причине COVID-19 (13 из 119 запросов, что составляет 10,92 % всех отказов).

К факторам, которые зависят от клиента, предлагается отнести группы таких причин, как «выбран другой подрядчик», «отказ от кастомной разработки» и «отказ от реализации проекта» (по причине, не связанной с макрофакторами).

Факторы, которые зависят от Azoft, предлагается разделить на управляемые, условно-управляемые и неуправляемые. К неуправляемым факторам КО относится причина «отказ Azoft» в ситуациях, когда реализация проекта сопряжена с репутационными рисками или не соответствует убеждениям и ценностным установкам сотрудников компании. В группу условно-управляемых факторов включены такие причины продолжения сотрудничества, как «география» и «портфолио по схожим кейсам», поскольку их изменение в краткосрочной перспективе не представляется возможным.

Что же касается управляемых факторов, которые представляют наибольший интерес в рамках исследования управления клиентским опытом, то к ним была отнесена одна-единственная причина – «не согласовали бюджет». Таким образом, фактор цены является тонким местом управления клиентским опытом в компании Azoft. Одним из способов преодоления негативного влияния фактора цены

на принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества является обоснование цены за счет создания лучшего клиентского опыта.

Текущие клиенты компании были сгруппированы в такие группы, как стартапы, представители среднего и крупного бизнеса, компании, использующие лизинг сотрудников Azoft, компании, организующие тендерные закупки, и компании, заинтересованные в реализации проектов в сфере R&D.

Каждая из персон обладает своими уникальными характеристиками, и поскольку при анализе клиентского опыта хорошей практикой считается работа с опытом конкретного клиента, было принято решение подобрать для персоны пример проекта – клиента, яркого представителя группы клиентов, подобных ему.

В рамках подхода предлагается выделить этапы построения отношений с компанией и проанализировать бизнес-процессы с целью выявления узких мест взаимодействия с клиентом. В качестве основных бизнес-процессов, связанных с работой с клиентом в компании Azoft, были выделены следующие процессы:

- предварительная работа с запросом клиента на этапе определения соответствия запроса технической и ценностной специфике деятельности компании Azoft,
- сбор пользовательских требований и формирование технического задания (далее ТЗ) для разработки,
- процесс оценки трудозатрат на разработку заказного ПО в человеко-часах,
- процесс передачи готового проекта клиенту.

### **3. Разработка комплекса управления клиентским опытом**

В рамках исследования была построена CJM для клиента Олег целевой персоны «startup». Поскольку в центре внимания находится проблема снижения конверсии запросов на оценку трудозатрат в проект по разработке программного обеспечения, при анализе карты CJM наибольшее внимание предлагается обращать на этап «выбора партнера». Основной проблемой для клиента на данном этапе становится соотношение стоимости разработки и ценности программного решения для бизнеса. В качестве решения этой проблемы на практике предлагается изменение подхода к формированию оценки, когда под оценку формируется проектная команда, которая работает с клиентом напрямую при поддержке менеджера по работе с клиентами.

### **4. Управление реализацией рекомендаций**

В результате встречи сложилось впечатление, что руководство компании увидело проблему снижения конверсии запросов на оценку трудозатрат на разработку в проекты по разработке. СЕО совместно с ключевыми сотрудниками компании принял решение начать переход от функциональной структуры управления к проектной с разделением на проектное и продуктовое направления. С наибольшим одобрением были приняты идеи об изменении подходов к взаимодействию с потенциальными и текущими клиентами, что нашло отражение в проектах, реализованных в 2021 г.

## 5. Контроль и анализ результатов

Анализ результатов работы департамента за 2021 г. (см. табл.) показал, что удалось достигнуть равномерности загрузки ИТ-специалистов за счет поддержания значения показателя конверсии в 27 % в среднем за период и не ниже 26 % за месяц.

2021 г. характеризуется смещением основных источников запросов с официального web-сайта компании в пользу повторных продаж и рекомендаций от клиентов, удовлетворенных качеством разработанного ПО. Выводы, полученные в результате анализа клиентского пути клиента Олега, остаются востребованными, поскольку 44,44 % запросов поступило именно от потенциальных клиентов персоны «startup».

### Ключевые показатели запросов за 1 квартал 2021 г.

#### Key Query Indicators for the 1st Quarter of 2021

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Конверсия</b>                                      | в среднем за квартал на уровне 27 %, в то время как в январе – 26 %, в феврале – 27 %, а в марте – 30 %                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Соотношение запросов и проектов</b>                | 44 запроса, из них перешли в проекты – 12 запросов, а отказ от сотрудничества зафиксирован у 30 запросов                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Причина продолжения / отказа от сотрудничества</b> | основная причина потери потенциального клиента – «нет ответа от клиента» в 34,29 % запросов, «стало неактуально для клиента» в 25,71 % запросов, «выбран другой подрядчик» – 17,14 %, по причине «цена ниже конкурента» в 50 % случаев, основная причина продолжения сотрудничества – «текущий клиент» в 55,56 % проектов |
| <b>Источник запросов</b>                              | повторные продажи – 66,67 %, по рекомендации – 22,22 %                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Соотношение персон ЦА</b>                          | «startup» в 44,44 % проектов, «малый, средний бизнес» – в 33,33 %                                                                                                                                                                                                                                                         |

*Примечание:* Составлено авторами.

Несмотря на то что был зафиксирован рост показателя конверсии за период, предполагается безосновательным полагать, что всему виной только лишь внедрение рекомендаций по созданию системы управления клиентским опытом в Azoft. Предполагается, что на повышение конверсии могло оказать влияние множество факторов – от приема на работу менеджера по продажам, имеющего опыт работы с малым и средним бизнесом в сфере медицинских технологий (33,33 % запросов относятся к персоне «малый, средний бизнес»), до клиентоориентированной работы в период с 2017 по 2020 г. (рост повторных продаж на 16,67 %).

### Рекомендации

Логика процесса разработки рекомендаций по управлению клиентским опытом в ИТ-компании Azoft – последовательное движение от анализа состоя-

ния управления КО через определение шагов по улучшению клиентского опыта к воздействию на состояние точек касания. В результате детального рассмотрения опыта клиентов Azoft на примере Олега создается ощущение, что в компании существует практика клиентоориентированности. Компания Azoft стремится собирать все данные о клиенте и фиксировать ключевые точки работы с ним на протяжении всего его пути.

В этом смысле основной точкой приложения усилий менеджмента компании можно считать повсеместное внедрение лучших практик информированности клиента и управления его ожиданиями, формирования и расширения внутренней базы знаний для организации обмена опытом между ключевыми и менее опытными сотрудниками компании. На пути целенаправленного воздействия на состояние «точек касания» клиента и компании считается важным осуществить переход от функциональной структуры к «проектно-продуктовой», где есть два направления: коммерция и собственные проекты. Далее в рамках разработки мероприятий по формированию единой системы управления клиентским опытом предлагается преодолеть разрозненность функциональных подразделений компании в погоне за финансированием и плановыми KPI. Тогда подразделения не будут акцентироваться на конкурировании друг с другом и смогут сконцентрироваться на совместной работе с клиентом.

В рамках мероприятий по преодолению «точек боли» как ситуаций, в которых клиент испытывает неудовольствие от взаимодействия с компанией, на этапе «установки норм взаимодействия» предлагается обеспечить предсказуемость затрат на разработку ПО и ее результатов. Для этого в компании уже применяется практика, согласно которой различные этапы проекта могут реализовываться в соответствии с различными методологиями управления проектами.

Учитывая специфику и общую направленность работы, в качестве рекомендаций по корректировке позиционирования ИТ-компании Azoft на рынке ИТ-услуг предлагается в коммуникации с клиентом через официальный сайт сместить акцент с технической экспертизы на ценностную составляющую. В рамках конкретных мероприятий экспертиза, являющаяся сильной стороной компании, может быть проиллюстрирована через упоминание места Azoft в топе мобильных и web-разработчиков на главной странице сайта с указанием причины такого высокого уровня – работы, направленной на удовлетворение потребности клиента с заботой о конечном пользователе.

В результате анализа конкурентов в качестве рекомендаций для развития основного сайта компании Azoft считается уместным предложить продвигать компанию через личный бренд основателя и ключевых сотрудников по примеру компании Agima, где каждый ключевой сотрудник ведет свою страничку в социальной сети Facebook и делится информационными поводами на рынке ИТ-услуг и собственными экспертными мнениями относительно вопросов разработки ПО на заказ.

## Заключение

Управление клиентским опытом – это игра вдолгую, тренд наступившего десятилетия, от которого не получится отмахнуться, если компания рассчитывает фиксировать рост объема продаж в будущем. Однако применение инструмента построения карты пути клиента признается достаточно трудоемким. В то же время авторы работы полагают, что этот инструмент недооценен на рынке B2B и способствует развитию умения компании смотреть на себя и свои продукты глазами клиента. Предполагается, что предложенный методический подход в большей степени применим для управления клиентским опытом на малых компаниях. Ограничение методического подхода состоит в отсутствии эконометрического аппарата, позволяющего оценить вклад каждого фактора клиентского опыта в принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества с компанией. Таким образом, развитие предложенного методического подхода состоит в поиске путей создания модели комплексной оценки результатов управления клиентским опытом.

## Список литературы

1. **Lemon K. N., Verhoef P. C.** Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.
2. **Abbott L.** *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press, 1955. 229 p.
3. **Wroe A.** *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, 1957. 487 p.
4. **Еременко А.** CustomerExperience – как продумать и обеспечить качественный клиентский опыт [Электронный ресурс] // CMS magazine. Все о digital. 2020. URL: <https://cmsmagazine.ru/journal/items-how-to-ensure-a-quality-customer-experience/> (дата обращения: 24.05.2020).
5. **Haecckel S. H. et al.** How to Lead the Customer Experience // *Marketing Management*. 2003. Vol. 12(1). P. 18–23.
6. **Дью Р.** Клиентский опыт: как вывести бизнес на уровень / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 290 с.
7. IDC. Новые исследования в России и СНГ [Электронный ресурс] // Официальный сайт International Data Corporation. 2020. URL: [https://www.idc.com/cis/research/published\\_reports](https://www.idc.com/cis/research/published_reports) (дата обращения: 28.01.2021).
8. **Арсенова Е. В., Соколова Т. Ю.** Создание ценности совместно с потребителем на рынке B2B // CPPM, 2017. №3 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-tsennosti-sovmestno-s-potrebitelem-na-rynke-v2v> (дата обращения: 09.04.2021).
9. **Андреев А.** Customer Journey Map: как понять, что нужно потребителю [Электронный ресурс] // Официальный сайт Digital-агентства Uplab. 2021. URL: <https://www.uplab.ru/blog/customer-journey-map/#rec47735786> (дата обращения: 30.05.21).

### References

1. **Lemon K. N., Verhoef P. C.** Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). Pp. 69–96.
2. **Abbott L.** Quality and Competition. New York: Columbia University Press, 1955. 229 p.
3. **Wroe A.** Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, 1957. 487 p.
4. **Eremenko A.** Customer Experience - how to think over and provide high-quality customer experience [Online] // CMS magazine. Everything about digital. 2020. URL: <https://cmsmagazine.ru/journal/items-how-to-ensure-a-quality-customer-experience/> (accessed on: 24.05.2020)
5. **Haeckel S. H. et al.** How to Lead the Customer Experience // Marketing Management. 2003. Vol. 12(1). Pp. 18–23.
6. **Dew R.** Client experience: how to bring business to the level / Tr. from English. M: Alpina Publisher, 2020. 290 p.
7. IDC. New research in Russia and the SNG [Online] // Official site International Data Corporation. 2020. URL: [https://www.idc.com/cis/research/published\\_reports](https://www.idc.com/cis/research/published_reports) (accessed on: 28.01.2021)
8. **Arsenova E. V., Sokolova T. Yu.** Creating value together with the consumer in the market B2B [Online] // CPPM, 2017. № 3(102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-tsennosti-sovmestno-s-potrebitelem-na-rynke-v2v> (accessed on: 09.04.2021).
9. **Andreev A.** Customer Journey Map: how to understand what the consumer needs [Online] // Official site Digital-агентства Uplab. 2021. URL: <https://www.uplab.ru/blog/customer-journey-map/#rec47735786> (accessed on: 30.05.21)

### Информация об авторах

**Прядохина Ирина Викторовна**, магистр, аналитик digital-агентства Uplab

**Прищенко Елена Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент НГУ

### Information about the Authors

**Irina V. Pryadokhina**, master, analyst digital-agencies Uplab, Novosibirsk

**Elena A. Prishchenko**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State University

*Статья поступила в редакцию 05.11.2022;*

*одобрена после рецензирования 01.02.2023; принята к публикации 01.02.2023*

*The article was submitted 05.11.2022;*

*approved after reviewing 01.02.2023; accepted for publication 01.02.2023*