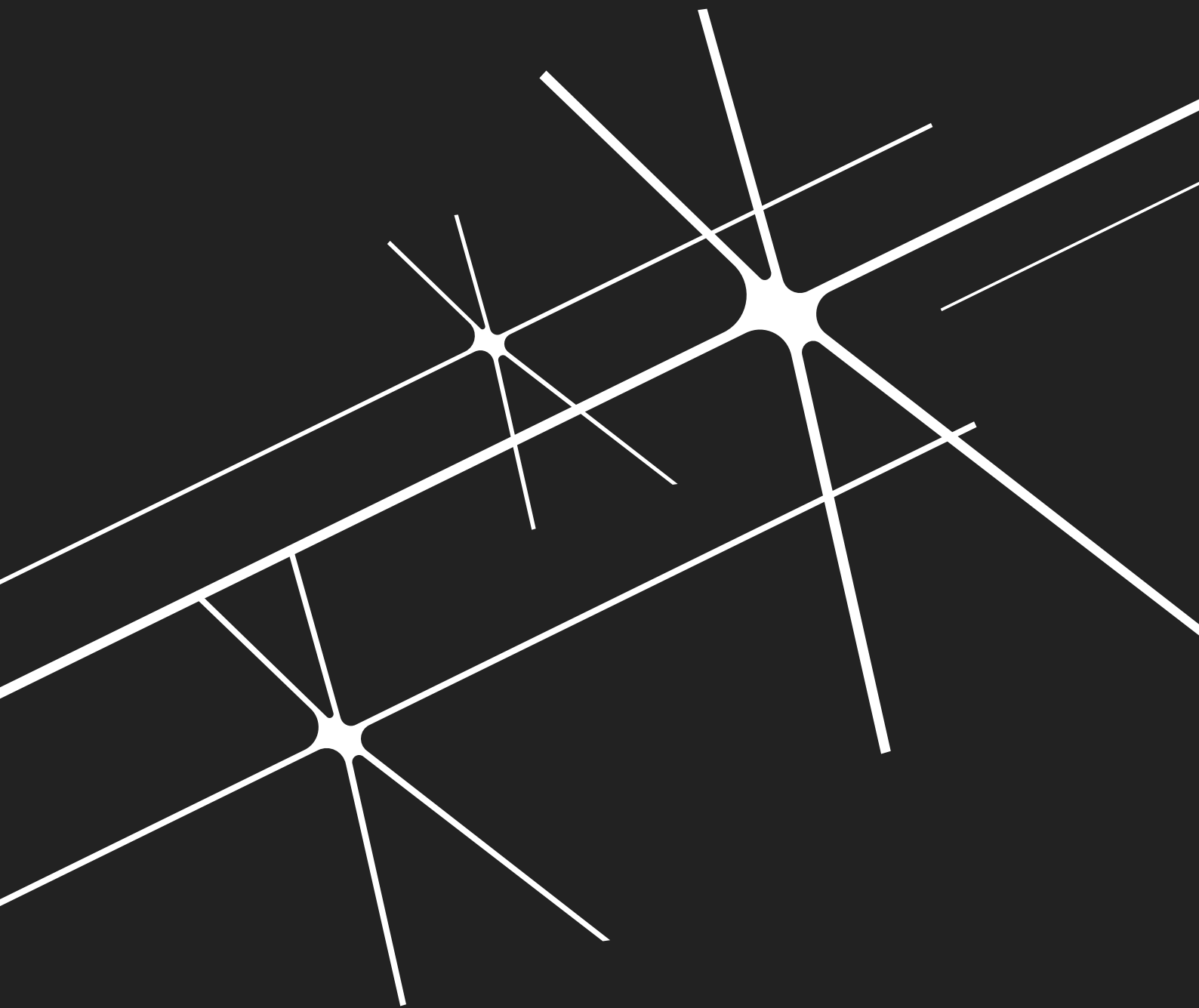




Индекс клиентоцентричности IT-компаний

Содержание

Ключевые выводы	3
Введение	5
Предпосылки к исследованию клиентоцентричности в IT.....	6
Методика индекса	8
Субиндекс 1. Проактивное взаимодействие с клиентом.....	10
Субиндекс 2. Совместное с клиентом создание стоимости	11
Субиндекс 3. Внутрикорпоративная интеграция	11
Субиндекс 4. Внешняя консолидация цепочки создания стоимости	12
Результаты расчета	13
Ключевые выводы: российские тренды и кейсы клиентоцентричности в IT	18
1. Клиентоцентричность актуальна для всех сегментов IT-отрасли	18
2. Цифровизация и искусственный интеллект улучшают клиентский опыт	20
3. Корпоративная культура и ценности — основа клиентоцентричности	20
4. Уровень клиентоцентричности определяется мягкими навыками сотрудников	22
5. Рост вовлечения клиентов в разработку продуктов	23
6. Развитие каналов обслуживания и их функциональности	24
7. Информационная безопасность как безусловный приоритет	25
Заключение.....	26

Ключевые выводы

В современном мире, где конкуренция становится все более жесткой, клиентоцентричность выходит на первый план как ключевой фактор успеха. Лишь 20% организаций могут похвастаться конкурентными преимуществами за счет низких цен, тогда как остальные делают ставку на качество клиентского сервиса. Как ваша компания может стать лидером в этом направлении?

Данное исследование, проведенное Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) при поддержке Cloud.ru, охватило 40 ведущих IT-компаний России: Авито, «АФЛТ-Системс», Группа Arenadata, Cloud.ru, «Лаборатория Касперского», METRO, «МТС» (в части цифровых проектов), Naumen, «Ростелеком», «Самолет», Сибур Цифровой, «СКБ Контур», ГК Softline, Yandex Cloud, ИТ-холдинг T1, X5 Group, VisionLabs, объединенная компания Wildberries и Russ и другие. Клиентоцентричность компаний-участников исследования оценивалась по 16 метрикам, разделенным на четыре субиндекса: проактивная работа с клиентом, совместное создание ценности, внутрикорпоративная интеграция и внешняя консолидация цепочки ценности. Средний показатель клиентоцентричности среди участников составил 59%, включая топ-5 компаний, которые продемонстрировали результат на уровне 76%. Наиболее сильным субиндексом оказалась проактивная работа с клиентом с показателем 59% в среднем.

Портрет клиентоцентричной компании

Клиентоцентричная компания — это не просто бизнес с хорошим сервисом, а результат системной работы над стратегией и процессами. Вот пять основных элементов, которые помогут оценить ваш бизнес:

- Организационная культура, ориентированная на клиента: важность клиента должна быть закреплена в поведении топ-менеджмента и внутренних регламентах. Навыки сотрудников, такие как эмпатия и коммуникабельность, играют решающую роль.
- Проактивность и персонализация: компании, предвосхищая потребности клиентов и адаптируясь к их запросам, достигают нового уровня конкурентоспособности.
- Цифровые технологии: активное использование технологий, включая искусственный интеллект, обеспечивает комфорт пользователей и эффективность услуг.
- Работа с обратной связью: сбор и анализ пользовательских отзывов и метрик, таких как NPS (индекс потребительской лояльности) и CLTV (пожизненная ценность клиента), позволяют быстро совершенствовать продукт.
- Вовлечение клиента в разработку: клиенты участвуют во всех этапах разработки продукта, формируя цикл совместного создания ценности.

Точки дифференциации клиентоцентричных компаний

1. Внутренняя клиентоцентричность

Компании-лидеры демонстрируют значительно более высокие показатели, чем средний уровень по рынку — 85% против 55%, что подчеркивает важность корпоративной культуры и вовлеченности персонала.

2. Проактивное взаимодействие с клиентами

Компании, активно предвосхищающие потребности клиентов, достигают нового уровня конкурентоспособности.

3. Совместное создание ценности (co-creation)

Этот аспект требует дальнейшего развития у большинства компаний, так как средний показатель составляет лишь 51%.

4. Внешняя консолидация цепочки ценности

Хотя это направление также нуждается в улучшении (54%), оно остается важной частью стратегии клиентоцентричности.

5. Сегментация по взаимодействию с клиентами

Исследование выделило 10 сегментов IT-компаний, каждый из которых имеет свою специфику. Игроки рынка B2C в среднем показывают более высокие оценки, чем B2B, однако не всегда способны быть проактивными по отношению к массовому пользователю.

Сильная корпоративная культура и ориентация на клиента внутри организации остаются ключевыми предикторами высокого уровня клиентоцентричности. Помимо развития культуры, универсальными рекомендациями для компаний являются формирование стратегии клиентского опыта и повышение уровня прозрачности бизнес-процессов.

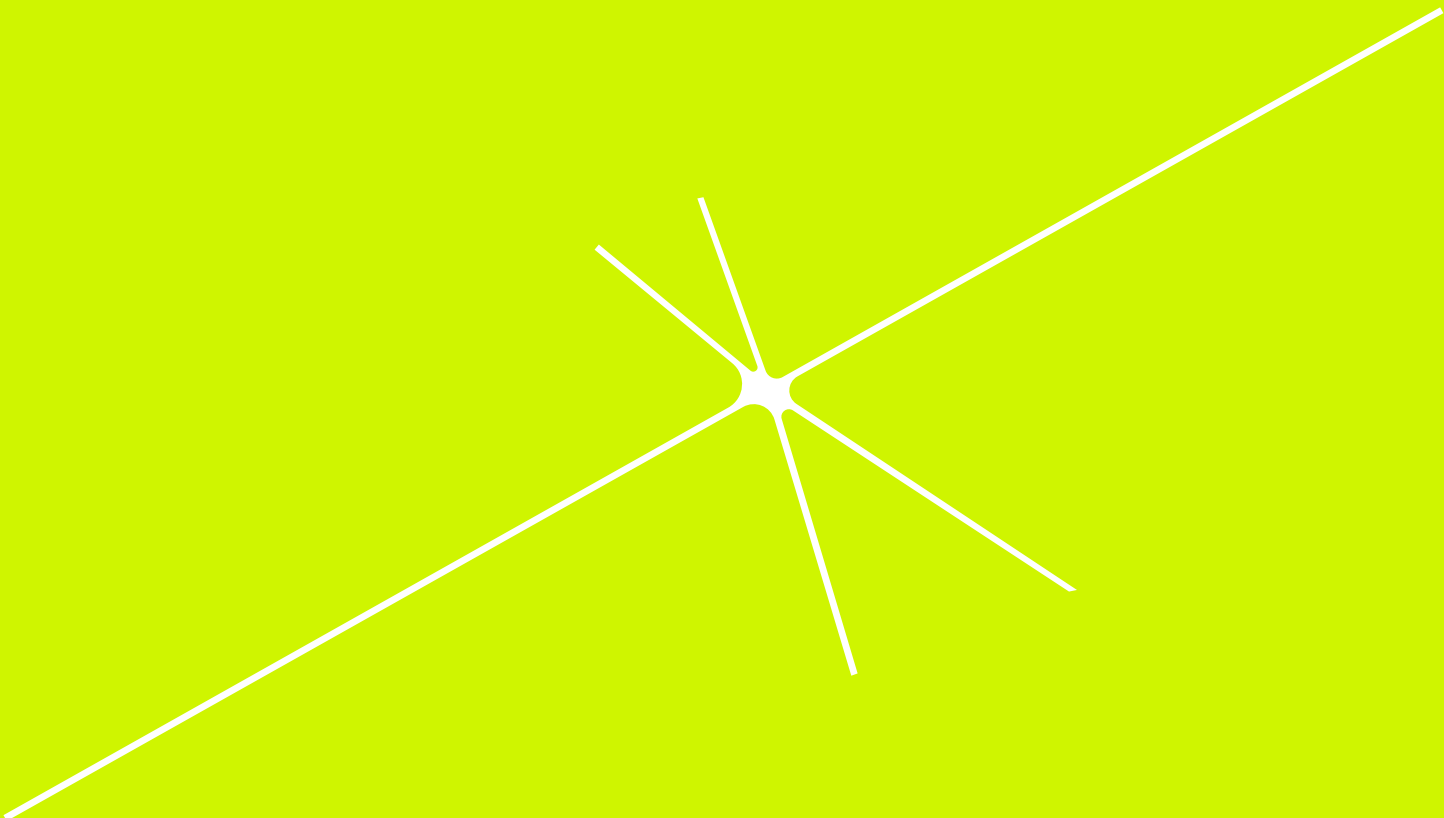
Введение

Клиентоцентричность — это не просто модное слово, а стратегический подход к управлению компанией, который проявляется на всех уровнях организации. Он основан на эффективном выполнении четырех ключевых управленческих функций: проактивного взаимодействия с клиентом, совместного создания стоимости, внутрикорпоративной интеграции и внешней консолидации цепочки создания стоимости, в которую встроена компания.

В этом отчете мы сосредоточились на клиентоцентричности в сфере информационных технологий. IT-рынок уникален тем, что его потребители сталкиваются с нематериальными и часто сложными продуктами. Это создает спрос на интуитивно понятные интерфейсы (UI), бесшовный пользовательский опыт (UX) и своевременный перевод с технического на человеческий язык.

IT-компании активно внедряют итерационные методологии разработки, например, Agile, которые естественным образом интегрируют работу с обратной связью в цикл создания продукта. Цифровые технологии открывают широкие возможности для персонализации сервисов, а обратная связь от пользователей поступает настолько быстро и в таких объемах, что ее невозможно игнорировать. Это повышает требования к скорости реакции и прозрачности процессов взаимодействия с клиентами.

Наконец, клиентоцентричность в IT невозможно представить без обеспечения высочайшего уровня кибербезопасности. Утечки чувствительных данных могут мгновенно подорвать доверие пользователей, что делает безопасность неотъемлемой частью стратегии взаимодействия с клиентом.



Предпосылки к исследованию клиентоцентричности в IT

В условиях современной глобальной экономики, где клиенты становятся все более требовательными, понимание и управление качеством взаимоотношений с ними становятся стратегически важными. Существует множество метрик, используемых для оценки этих отношений на корпоративном уровне. Однако клиентоцентричность — это нечто большее, чем просто набор показателей. Она подразумевает глубокое понимание и интеграцию клиентских ожиданий в бизнес-процессы компании.

Единого подхода к оценке клиентоцентричности на основе комплекса показателей на сегодняшний день нет ни в России, ни в других странах. Да и в целом практик оценки клиентского взаимодействия не так уж много. Кроме того, ни одна из них не учитывает специфику IT-отрасли.

На международной арене оценка клиентоцентричности проводится на периодической основе ведущими консалтинговыми компаниями: KPMG¹, Deloitte², Forrester³, Bloomberg Media⁴. Эти организации формируют целый ряд индексов для анализа клиентского опыта, удовлетворенности и лояльности. Эти индексы основаны на масштабных опросах и аналитике, что позволяет компаниям сопоставлять свои результаты с результатами конкурентов и рынка в целом. Однако даже на международном уровне нет единого подхода к оценке клиентоцентричности, особенно в IT-сегменте, что приводит к разрозненности стратегий и подходов.

В России клиентоцентричность также становится приоритетом, особенно после ее утверждения Правительством как одной из ключевых инициатив социально-экономического развития до 2030 года⁵.

-
1. Artificial Intelligence and the Orchestrated Customer Experience. Global Customer Experience Excellence 2023–24 // KPMG. <https://retailtimes.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Customer-Experience-Excellence-Report.pdf>.
 2. Customer Service Excellence Report // Deloitte Global, 2023. <https://www2.deloitte.com/hr/en/pages/deloitte-digital/articles/Customer-Service-Excellence-Report-2023.html>.
 3. CX Index // Forrester. <https://www.forrester.com/policies/cx-index>.
 4. CCI: Customer Centricity Index // Bloomberg. <https://sponsored.bloomberg.com/immersive/salesforce/customer-centricity-index>.
 5. Правительство России — Новости, 21.12.2021. <http://government.ru/news/44181>.

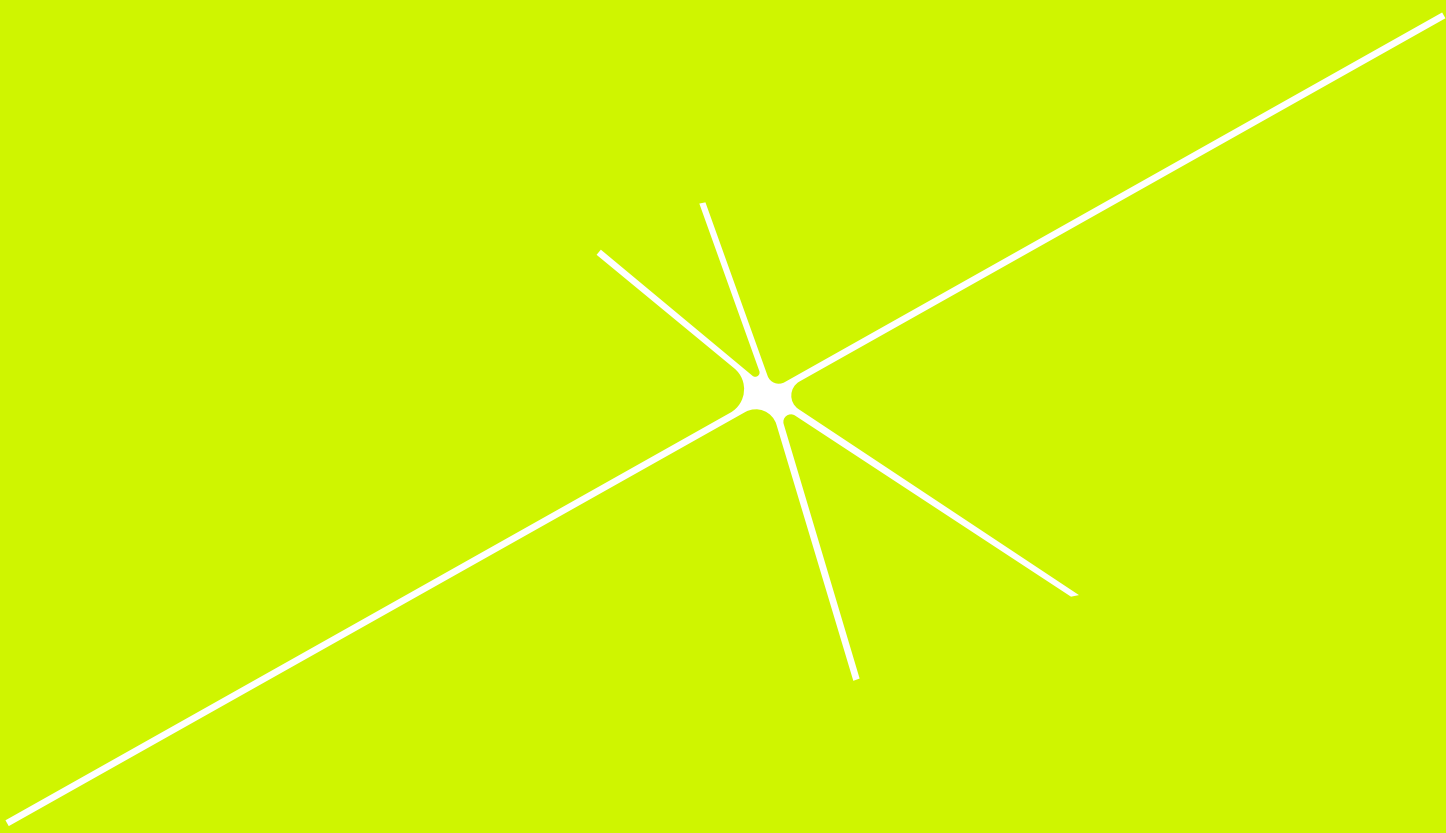
Таблица 1. Наиболее используемые метрики оценки клиентоцентричности

№ п/п	Показатель	Описание
1	Индекс удовлетворенности клиентов (англ. Customer Satisfaction Index – CSI или CSat)	Оценка приобретенного сервиса или товара покупателем
2	Индекс удержания клиентов (англ. Customer Retention Rate – CRR)	Коэффициент удержания клиентов, показывает, насколько эффективно компания выстраивает долгосрочные отношения с покупателями. Также используется противоположный показатель – динамика оттока клиентов – Churn Rate
3	Готовность клиентов к повторной покупке продуктов компании (англ. Customer Loyalty Index – CLI)	Оценка клиентом вероятности повторного обращения к компании за этим же либо другим продуктом или сервисом
4	Индекс потребительской лояльности (англ. Net Promoter Score – NPS)	Степень готовности клиента рекомендовать приобретенный товар или услугу своим близким и знакомым
5	Индекс клиентских усилий (англ. Customer Effort Score – CES)	Оценка клиентом того, насколько просто или сложно ему было получить тот или иной продукт или сервис компании
6	Уровень удовлетворенности персонала компании (англ. Employee Satisfaction Index – ESI или Employee Net Promoter Score – ENPS)	Оценка сотрудником компании как работодателя и готовность рекомендовать ее как работодателя своим близким и знакомым
7	Пожизненная ценность клиента (англ. Customer Lifetime Value – CLTV, также используются аббревиатуры CLV и LTV)	Совокупные затраты потребителя на все продукты и сервисы, предлагаемые компанией, за весь период взаимодействия
8	Стоимость привлечения клиента (англ. Customer Acquisition Cost – CAC)	Средние затраты компании на привлечение одного нового клиента. Могут оцениваться как по компании (продукту), так и по отдельным маркетинговым каналам

Данные основаны на анализе ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Методика индекса

Индекс клиентоцентричности ИТ-компаний представляет собой количественный показатель, отражающий интегральную оценку уровня клиентоцентричности отдельной компании и обеспечивающий ранжирование совокупности компаний в соответствии с этим уровнем. При его формировании были проведены сбор, обработка и анализ данных, описывающих уровень клиентоцентричности 40 ведущих отечественных ИТ-компаний, работающих в 10 сегментах: облачные технологии, электронная коммерция, системная интеграция, разработка программного обеспечения и других (Таблица 2). Из них¹ для 27 более характерна специализация на работе с клиентами юридическими лицами (B2B)², а остальные 13 в большей степени ориентированы на частного потребителя (B2C)³.



-
1. Разбивка на сегменты носит приблизительный характер, поскольку многие компании взаимодействуют как с физическими, так и с юридическими лицами.
 2. B2B-сегмент (от англ. Business-to-Business, бизнес для бизнеса): совокупность потребителей продуктов и сервисов компании, представленная юридическими лицами (другими компаниями). В целях исследования к B2B-сегменту отнесены, в том числе, такие зачастую выделяемые отдельно сегменты как B2G (взаимодействие компании с государством) и B2E (взаимодействие с крупнейшими компаниями).
 3. B2C-сегмент (от англ. Business-to-Consumer, бизнес для потребителя): совокупность потребителей продуктов и сервисов компании, представленная физическими лицами (конечными потребителями).

Таблица 2. Проанализированные сегменты рынка

№ п/п	Сегменты рынка	Число компаний, проанализированных при создании индекса
1	Облачные технологии	4
2	Электронная коммерция	3
3	Системная интеграция	3
4	Информационная безопасность и биометрия	3
5	Разработка программного обеспечения для бизнеса	5
6	Разработка программного обеспечения для конечных пользователей	2
7	Электронные компоненты и компьютерное оборудование	2
8	Центры технологической экспертизы крупных корпораций	9
9	Компании реального сектора, активно внедряющие цифровые технологии	2
10	Компании потребительского сектора, активно внедряющие цифровые технологии	6

Данные НИУ ВШЭ

Индекс клиентоцентричности IT-компаний включает четыре субиндекса:



1. Проактивное взаимодействие с клиентом



2. Совместное с клиентом создание стоимости



3. Внутрикorporативная интеграция



4. Внешняя консолидация цепочки создания стоимости

Ключевые тренды клиентоцентричности, на основе которых сформированы субиндексы, были подтверждены в ходе 15 экспертных интервью с представителями бизнеса, науки и государственных структур. Каждый субиндекс включает 3–5 метрик (всего 16), оцениваемых через открытые источники. Для оценки использовались система интеллектуального анализа больших данных iFORA (разработка НИУ ВШЭ), метод «Тайный покупатель» и обработка данных с маркетплейсов. Экспертные интервью помогли дополнить данные и выявить тренды клиентоцентричности на российском IT-рынке.

В Таблице 3 показана единая оценочная шкала, а для учета различий между B2B- и B2C-сегментами применялись коэффициенты сглаживания.

Таблица 3.
Единая оценочная шкала индекса клиентоцентричности IT-компаний

0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла
Отсутствие проявления показателя	Низкая степень проявления показателя, отставание от рынка	Средневысокая степень проявления показателя, соответствие рынку	Опережающая степень проявления показателя, лидерство по рынку

Субиндекс 1. Проактивное взаимодействие с клиентом

Проактивный характер взаимодействия с клиентами подразумевает упреждение и совместное формирование потребностей клиента, максимально полное их удовлетворение в корпоративном контуре. В рамках субиндекса оцениваются масштаб и результаты инновационной деятельности компании, ее вложений в обновления продуктов.

Таблица 4. Метрики субиндекса
Проактивное взаимодействие с клиентом

1.1 Научно-исследовательская активность компании	1.4 MCSI: характер упоминаний о продуктах и сервисах компании в медиа
1.2 Инвестиционная активность компании	1.5 Оценка пользователями компании и каналов взаимодействия
1.3 Технологическая готовность продуктов	

Субиндекс 2. Совместное с клиентом создание стоимости

Совместное создание стоимости или продукта означает вовлечение клиента в творческое взаимодействие с компанией в части модернизации, а также создания новых или смежных корпоративных продуктов и сервисов.

**Таблица 5. Метрики субиндекса
Совместное с клиентом создание стоимости**

2.1 Общее количество упоминаний о компании и ее продуктах	2.3 Публичность стратегии развития и принципов взаимодействия с клиентами
2.2 Стремление компании в сторону клиентоцентричности	2.4 Возможность бесшовно получить техническую поддержку и предоставление обратной связи онлайн

Субиндекс 3. Внутрикорпоративная интеграция

Под внутрикорпоративной интеграцией мы понимаем обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия внутри компании, формирование единого корпоративного пространства, обеспечивающего приоритетное удовлетворение потребностей клиента. В первую очередь эти процессы связаны с модернизацией корпоративной культуры и выстраиванием человекоцентричных практик работы с персоналом.

В рамках субиндекса оцениваются открытость компании в отношении информации о корпоративной культуре и принципах работы с персоналом, нахождение компании в рейтингах работодателей без учета распределения мест, а также характер отзывов о работодателе: метрика ENPS (Employee Net Promoter Score — готовность работников рекомендовать компанию) является одной из наиболее распространенных в международной практике.

**Таблица 6. Метрики субиндекса
Внутрикорпоративная интеграция**

3.1 Информирование о корпоративной культуре и принципах HR	3.3 Уровень удовлетворенности персонала компании по метрике ENPS
3.2 Присутствие компании в рейтингах лучших работодателей	

Субиндекс 4.

Внешняя консолидация цепочки создания стоимости

Внешняя консолидация цепочки создания стоимости включает обеспечение контроля процессов взаимодействия с клиентом, связанных с продуктами и сервисами компании, в рамках всей совокупности точек контакта с ним.

Таблица 7. Метрики субиндекса

Внешняя консолидация цепочки создания стоимости

4.1 Омниканальность во взаимодействии с клиентами	4.3 Возможность бесшовно приобрести продукты и сервисы
4.2 Представленность компании и продуктов в социальных сетях	4.4 Безопасность клиентского опыта (по открытым источникам)

Результаты расчета

Результаты показывают высокий уровень клиентоцентричности среди российских IT-компаний, особенно в субиндексе «Проактивное взаимодействие с клиентом». Тем не менее, субиндексы «Совместное с клиентом создание стоимости» и «Внешняя консолидация цепочки создания стоимости» имеют более низкие среднерыночные значения, что указывает на области для улучшения. Высокое среднеквадратичное отклонение в этих субиндексах указывает на значительный разброс между компаниями, подчеркивая необходимость улучшения для отстающих.

Обобщенные результаты по итогам расчета индекса клиентоцентричности IT-компаний для выборки из 40 организаций в формате тепловой карты представлены в Таблице 8¹.

Таблица 8.
Тепловая карта обобщенных результатов расчета индекса клиентоцентричности IT-компаний

	Индекс общий	Субиндекс 1 Проактивное взаимодействие с клиентом	Субиндекс 2 Совместное с клиентом создание стоимости	Субиндекс 3 Внутрикорпоративная интеграция	Субиндекс 4 Внешняя консолидация цепочки создания стоимости
Бенчмарк рынка (топ-5 компаний)	76	68	61	85	65
B2C-компании в целом	63	54	63	60	69
Среднее по рынку	59	59	51	55	54
B2B-компании в целом	58	61	46	52	47
Относительное среднеквадратичное отклонение, %	20	21	29	46	31

Данные основаны на анализе ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Компании-бенчмарки рынка (топ-5 по результатам в общей выборке) наиболее заметно опережают других игроков по субиндексу «Внутрикорпоративная интеграция», что говорит об их преимуществах в области формирования корпоративной культуры, укрепления имиджа работодателя, привлечения и взаимодействия с персоналом.

1. Данные по конкретным компаниям-участникам исследования будут раскрыты в случае согласования с их PR-службами.

В Таблице 9 значения индекса детализированы по 10 рассмотренным рыночным сегментам.

Таблица 9.
Тепловая карта результатов расчета индекса клиентоцентричности
IT-компаний по сегментам рынка

	Индекс общий	Субиндекс 1 Проактивное взаимо- действие с клиентом	Субиндекс 2 Совместное с клиентом создание стоимости	Субиндекс 3 Внутрикор- поративная интеграция	Субиндекс 4 Внешняя консолидация цепочки создания стоимости
Облачные технологии	67	62	50	66	64
Электронные компоненты и компьютерное оборудование	67	77	63	57	46
Компании реального сектора, активно внедряющие цифровые технологии	67	64	68	62	55
Электронная коммерция (маркетплейсы)	67	62	67	63	66
Разработка ПО для бизнеса	66	61	49	66	58
Компании потребительского сектора, активно внедряющие цифровые технологии	62	46	68	61	71
Информационная безопасность и биометрия	61	73	46	43	56
Разработка ПО для конечных пользователей	60	62	44	57	63
Системная интеграция	56	49	49	59	45
Центры технологической экспертизы крупных корпораций	45	58	33	36	34

Данные основаны на анализе ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Каждый сегмент демонстрирует уникальный профиль клиентоцентричности, что подчеркивает неоднородность подходов в российской IT-отрасли.

Сегменты-лидеры клиентоцентричности: облачные технологии, электронные компоненты, компании реального сектора, электронная коммерция, разработка ПО имеют сбалансированные показатели по всем субиндексам с высокими итоговыми значениями. Однако большинство лидеров нуждаются в развитии внешней консолидации цепочки создания стоимости (в среднем 55–60 баллов), что может указывать на недостаточно выстроенные цифровые каналы и открытость.

Рекомендации: более активное вовлечение клиента в разработку (co-creation) и усиление внешней цепочки создания стоимости (цифровые каналы, бесшовность, безопасность).

Каждая группа сегментов-лидеров имеет свои сильные стороны:

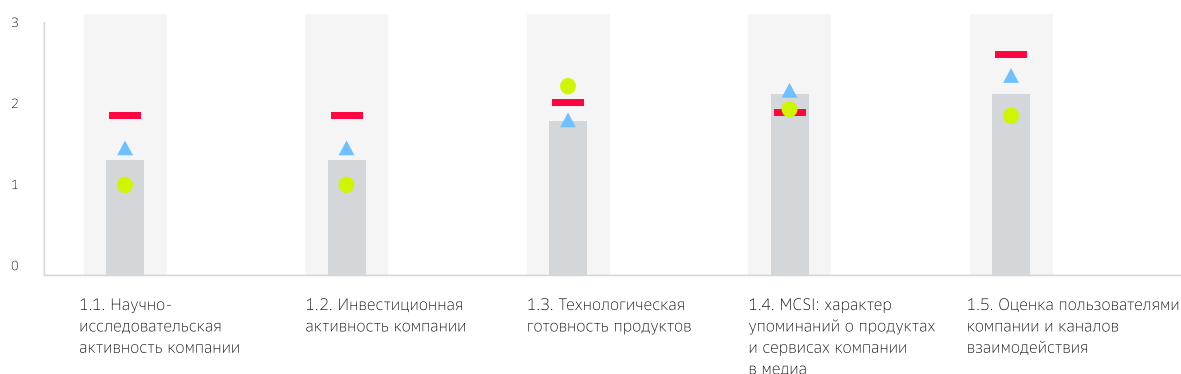
- Облачные компании демонстрируют высокий уровень внутрикорпоративной интеграции и культуры сервиса, что отражает зрелость бизнеса и улучшение отношений с клиентами.
- Производители оборудования и компонентов лидируют по проактивности, выявляя тренды и предвосхищая запросы клиентов.
- Компании реального сектора и маркетплейсы высоко оценены за вовлечение клиентов в разработку и улучшение сервиса.

Сегменты со средним уровнем клиентоцентричности: потребительский сектор, информационная безопасность, разработка ПО для пользователей сильны в омниканальности и безопасности сервисов. Однако компании потребительского сектора имеют низкие баллы по проактивности, разработчики ПО — по co-creation, а провайдеры кибербезопасности — по внутрикорпоративной интеграции. Это указывает на работу на клиента, но не с клиентом, что требует усиления R&D, внедрения лабораторий клиентского опыта и развития культуры.

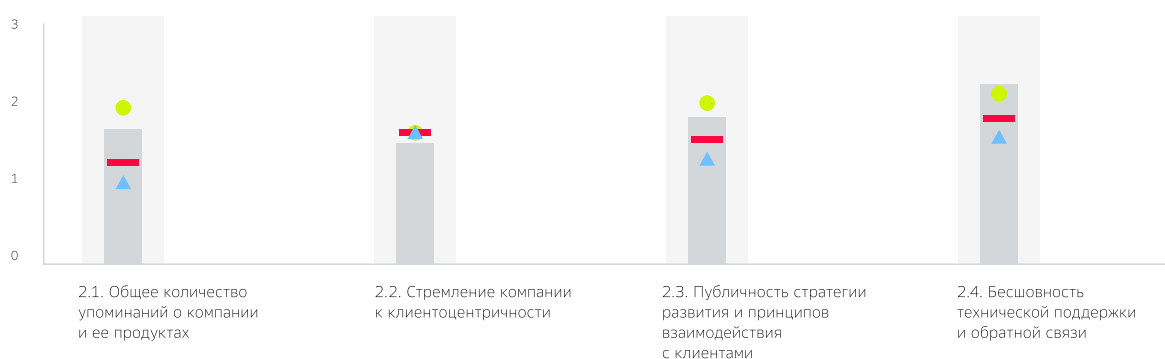
Сегменты с низкой клиентоцентричностью: системная интеграция, центры технологической экспертизы показывают невысокие показатели по всем субиндексам, особенно по внешней консолидации и co-creation. Это отражает их закрытость и внутреннюю направленность, а также отсутствие клиента как полноценного участника процесса. Низкие оценки могут свидетельствовать об отсутствии институционализированной работы с клиентским опытом.

На графиках ниже представлены средние значения укрупненных сегментов по отдельным метрикам индекса клиентоцентричности IT-компаний.

Субиндекс 1. Проактивное взаимодействие с клиентом



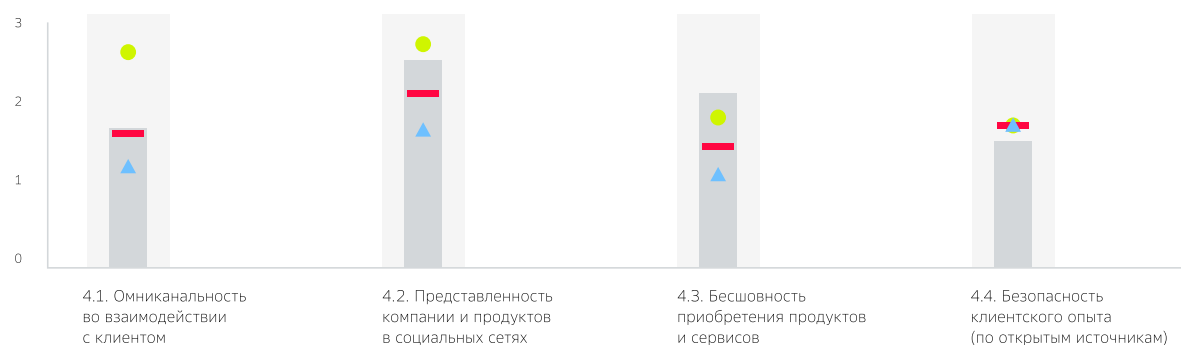
Субиндекс 2. Совместное с клиентом создание стоимости



Субиндекс 3. Внутрикorporативная интеграция



Субиндекс 4. Внешняя консолидация цепочки создания стоимости



Комментарий к распределению оценок по метрикам

Субиндекс 1. Проактивное взаимодействие с клиентом

Компании, которые лидируют в клиентоцентричности, активно инвестируют в научные исследования и разработки (НИОКР), а также вкладывают средства в инновации и развитие продуктов. Это отражается в метриках, которые оценивают научно-исследовательскую активность и соотношение инвестиций к выручке. Это важно для будущего компании, так как позволяет разрабатывать новые решения и технологии, а также лучше понимать потребности клиентов.

Субиндекс 2. Совместное с клиентом создание стоимости

Компании-бенчмарки отличаются от остальных более высокой открытостью в формулировании и представлении своих стратегий и принципов работы с клиентами. Они имеют значительное преимущество благодаря налаженным процессам работы с обратной связью и технической поддержкой. Это позволяет им более эффективно взаимодействовать с клиентами и адаптировать свои продукты и услуги к их нуждам.

Субиндекс 3. Внутрикorporативная интеграция

Сильная корпоративная культура и развитый бренд работодателя являются ключевыми факторами, которые выделяют лидеров по клиентоцентричности. Эти компании создают благоприятную внутреннюю среду, которая способствует удовлетворению потребностей клиентов и повышению эффективности работы.

Субиндекс 4. Внешняя консолидация цепочки создания стоимости

Безопасность клиентского опыта тесно связана с доверием к компании и снижением опасений при использовании ее продуктов и сервисов. Все игроки IT-рынка признают высокую значимость этой метрики, что свидетельствует о ее критической важности для успешного взаимодействия с клиентами.

Ключевые выводы: русские тренды и кейсы клиентоцентричности в IT

Результаты расчета индекса клиентоцентричности IT-компаний в рамках нашего исследования были подкреплены 20 интервью с экспертами отрасли. Благодаря им мы смогли сформулировать актуальные для русского рынка тренды клиентского взаимодействия.

1. Клиентоцентричность актуальна для всех сегментов IT-отрасли

В IT-отрасли клиентоцентричность важна для всех сегментов: B2C, B2B, B2E и B2G. Каждый сегмент требует уникального подхода. B2B-компании фокусируются на точечном понимании потребностей заказчиков, повышении пожизненной ценности клиента (CLTV) и глубокой кастомизации продуктов. B2C-компании активно проявляют себя в медиа и социальных сетях, строят омниканальные пути взаимодействия и стандартизируют продукты с персонализацией. B2E и B2G требуют комплексного подхода с множеством этапов согласования и строгим соблюдением конфиденциальности. Независимо от сегмента, важно структурировать корпоративную практику клиентоцентричности через специализированное Customer Experience (CX)-подразделение.

Клиентоцентричность должна быть интегрирована в стратегию компании, независимо от ее сегмента.

Создание CX-подразделения помогает объединить усилия по продукту, маркетингу и управлению персоналом, что усиливает клиентоцентричность.



Александр Самсонов
Директор по стратегическим
партнерствам Авито

Миссия Авито — помочь каждому улучшить собственную жизнь и жизнь людей вокруг. За простой формулировкой скрываются сложные продукты и продуманные метрики. Магия Авито в том, что даже при постоянных изменениях платформы, для пользователей все остается понятным и удобным. Именно это помогает нам сохранять доверие аудитории.

А еще есть отличный термин — eat your own dog food*. Этот принцип как нельзя лучше описывает нас: каждый сотрудник компании сам использует Авито для решения своих повседневных задач.

Мы не только создаем продукт для других, но и делаем его для себя самих. Это помогает нам быть ближе к пользователям и постоянно улучшать то, что мы создаем.

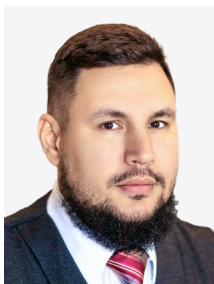
*В переводе с англ. «сами ешьте свою собачью еду» — фразеологизм, отражающий важность глубокого тестирования производимых компанией продуктов



Дмитрий Марков
Генеральный директор
VisionLabs

Обычная клиентоцентричность характерна для тех продуктов, которые, что называется, можно пощупать. А у нас продукт для айтишников. Понять его уровень можно по отзывам тех, кто уже является клиентами. Также можно посмотреть на присутствие компании и продукта в международных рейтингах.

У нас очень длительный цикл продаж — от 9 месяцев. В это время мы фактически инвестируем в работу с клиентом: проводим бесплатные пилоты, начинаем поддержку продукта до оплаты.



Александр Вахитов
Отраслевой эксперт

На рынке B2E очень многие проекты закрыты под NDA, далеко не всегда их можно озвучивать. Поэтому личные рекомендации здесь имеют наибольший вес. Заказчики обычно собирают информацию по потенциальным контрагентам: кто хорош, плох, с кем понравилось работать. Работает сарафанное радио.

Распространена практика, когда еще на старте проекта с заказчиком обсуждается написание публичного кейса. За такую готовность заказчик может получить существенную скидку.

2. Цифровизация и искусственный интеллект улучшают клиентский опыт

Современные технологии, такие как AI, значительно усиливают возможности компаний в персонализации, скорости обслуживания и анализе данных для принятия управленческих решений. Это позволяет быстро масштабировать бизнес без потери качества. IT-компании часто выступают не только пользователями, но и разработчиками технологий, что дает им преимущество в быстром внедрении инноваций.

Внедрение AI и цифровых инструментов значительно улучшает клиентский опыт.

IT-компании, разрабатывающие и использующие AI-технологии, могут быстро адаптировать инновации для улучшения клиентского опыта и повышения конкурентоспособности.



Евгений Колбин
Генеральный директор
провайдера облачных сервисов
и AI-технологий Cloud.ru

Мы стремимся лучше понимать клиентов, накапливать и систематизировать знания об их потребностях. В Cloud.ru есть отдельная лаборатория по исследованиям клиентского опыта, которая объединяет лучшие практики рынка и нашу экспертизу в CX.

Полученные знания мы конвертируем в конкретные продукты или другую ценность для клиента, в том числе используя AI-технологии. Это делает управление клиентским опытом значимой частью нашей стратегии и основой для долгосрочного сотрудничества.

3. Корпоративная культура и ценности — основа клиентоцентричности

Корпоративная культура определяет, насколько компания ориентирована на клиента. Трансформация культуры — ключевой фактор в развитии клиентоцентричности.

Лидерство и внимание к сотрудникам как внутренним клиентам играют решающую роль. Забота о персонале напрямую отражается на клиентском сервисе, создавая человекоцентричную атмосферу. Устранение межфункциональных барьеров улучшает обслуживание, ускоряет принятие решений и увеличивает лояльность клиентов.

Корпоративная культура и ценности — критически важные компоненты клиентоцентричности.

Личный пример лидеров компании и забота о персонале способствуют созданию человекоцентричной атмосферы, что улучшает качество клиентского обслуживания.

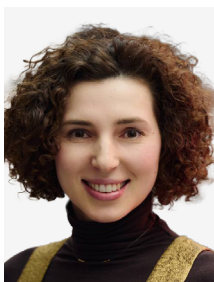


Андрей Зотов
Заместитель генерального
директора Cloud.ru

Мы стараемся формировать культуру любопытства и подход исследователя, в которой сотрудник интересуется не только выстраиванием отношений со своим клиентом, но и заинтересован в понимании ожиданий конечных пользователей этого клиента.

Мы работаем на B2B-рынке и предоставляем облачные сервисы для бизнеса самого разного масштаба и отраслевой специализации: от небольших предприятий до крупнейших компаний России.

Это требует высокой степени погружения в бизнес-потребности и очень важно, чтобы любой наш сотрудник ощущал себя как клиентский менеджер. Поэтому внутри мы много рассказываем о том, какие клиенты у нас есть, в чем заключается их бизнес, о совместных проектах, какую пользу мы им приносим.



Елена Косарева
Руководитель Naumen Academy

В нашей компании постоянно действуют два инвестиционных трека. Первый – это классический инвест-комитет, где рассматриваются кейсы высокой готовности с подробной проработкой и рассчитанной экономикой. Это не обязательно будущие звезды софтверного портфеля. Кейс может усиливать экспертизу компании или диверсифицировать ее деятельность в смежных стратегических направлениях.

После утверждения инвест-кейса команда получает куратора, который сопровождает разработку около года и готовит суммированную информацию. По этим данным мы решаем, интегрировать проект как отдельный юнит, объединить с продуктовой линейкой или закрыть.

Второй трек – это инвестиционная песочница, инкубатор идей. Мы развиваем стартапы и как возможные будущие продукты, и как площадку для усиления текущих продуктовых команд.

На pre-seed этапе нормально иметь некоторую турбулентность: новые люди и идеи, нет общего языка коммуникации, поэтому транзакционные издержки могут быть высокими.

4. Уровень клиентоцентричности определяется мягкими навыками сотрудников

Soft skills, такие как эмпатия и коммуникация, критически важны для построения доверительных отношений с клиентами. Эти навыки сложно развивать через корпоративное обучение, поэтому их важно оценивать на этапе найма. Регулярная оценка сотрудников и интеграция оценки мягких навыков в мотивационные программы помогают поддерживать высокий уровень клиентоцентричности.

Мягкие навыки сотрудников — ключевой фактор клиентоцентричности.

Компании интегрируют оценку мягких навыков в программы мотивации и регулярно оценивают сотрудников, чтобы поддерживать высокий уровень клиентоцентричности.



Андрей Акулов
Директор по стратегическим
альянсам Arenadata

В бизнесе все начинается с отношений. Ключом к успеху становится созданное взаимное доверие, ощущение надежности, желание строить долгосрочные отношения.

Все это возможно, если за своим клиентом, партнером, оппонентом в деловых переговорах видеть человека, понимать его приоритеты, проявлять к нему эмпатию, уважение и интерес.



Наталья Губарева
Руководитель R&D
HR-marketing team, Яндекс

Тренд на клиентоцентричность становится все более актуальным для HR: взгляд на сотрудника или кандидата как на клиента еще набирает обороты. HR переходит от проектного подхода к продуктовому, где в центре находится сотрудник и человек как пользователь. Это стимулирует многое перестроить и в подходе, и в реализации.

5. Рост вовлечения клиентов в разработку продуктов

Вовлечение клиентов в процесс разработки продуктов повышает конкурентоспособность и способствует инновациям. Совместная разработка позволяет создавать уникальные решения, отвечающие запросам потребителей. Развитие цифровых форматов co-creation, таких как автоматизированный анализ цифрового следа, помогает интегрировать клиентские идеи в продуктовые решения.

Вовлечение клиентов в процесс разработки продуктов усиливает инновационность компании.

IT-компании используют широкий набор инструментов анализа цифрового следа и отзывов для интеграции клиентских идей в продуктовые решения, что позволяет им выделяться на фоне конкурентов.



Андрей Зотов
Заместитель генерального
директора Cloud.ru

Наш сервис экономит клиенту время, делая для него более простым и удобным доступ к облачным технологиям и AI. Опираясь на обратную связь и данные исследований, мы вместе с клиентами развиваем возможности наших продуктов и сервисов.

То, насколько наш продукт подойдет клиенту, на 100% повлияет на наш результат, в том числе финансовый, а также на то, насколько мы успешны как компания. Поэтому вложения в управление клиентским опытом – это стратегические инвестиции.



Александр Ткаченко
Директор департамента
по развитию интеграционных
решений ПАО «Ростелеком»

Мы совместно с клиентами сделали технологическую лабораторию Business Enterprise Tech Lab. Эта лаборатория строится на территории клиента. Например, с «Магнитом» – в кластере «Ломоносов» прямо в самом магазине за стеклянной стенкой. Там совместно двумя командами решаются задачи, которые клиент нам ставит.

Плюс мы дополнительно с помощью анализа трендов, бизнес-кейсов и различных наших решений приносим клиенту все то, что может принести ему пользу. Это касается любых отраслей, где мы взаимодействуем с корпоративными клиентами – важно понимать их бизнес.

Из такого взаимодействия рождаются новые совместные проекты, совместные решения. Они оперативно тестируются, и в дальнейшем принимаются решения о целесообразности их масштабирования.



Алена Дробышевская
Директор клиентского успеха
Cloud.ru

Поскольку у нас обширная база B2B-клиентов, мы реализовали с ними процесс CFR — Customer Feature Request. Клиент через менеджера по продажам или через поддержку оставляет заявку на какую-то новую функциональность, а мы ее берем в работу.

Здесь важен баланс между ожиданиями крупных клиентов и тем, что мы все же делаем продукт, а не кастомное решение. Поэтому мы по методологии RICE* оцениваем, насколько эта функциональность нужна другим, насколько она будет востребована, какую ценность принесет, насколько она является обязательной или желательной.

По результатам принимается решение о запуске или незапуске разработки с учетом ее перспектив и уровня востребованности клиентами.

*RICE (Reach, Impact, Confidence, Effort) — универсальная рамка расстановки приоритетов.

6. Развитие каналов обслуживания и их функциональности

Оmnikanальность и интеграция систем повышают эффективность взаимодействия с клиентами. Развитие цифровых интерфейсов позволяет минимизировать обращения к поддержке без потери качества опыта. Для большинства компаний развитие omnikanальных платформ и интеграция каналов — важные задачи, вытекающие из результатов исследования.

Развитие omnikanальных платформ и интеграция каналов — важные задачи для улучшения клиентского опыта.

Создание единой базы данных из различных систем помогает улучшить продажи и обслуживание пользователей.

7. Информационная безопасность как безусловный приоритет

Защита данных клиентов критически важна для снижения рисков и повышения доверия. Облачные платформы обеспечивают безопасное хранение и обработку информации, минимизируя угрозы. Следование жестким стандартам информационной безопасности помогает не только избежать штрафов, но и повысить операционную эффективность и лояльность клиентов.

Компании, следуя стандартам безопасности, защищают данные клиентов, что способствует росту доверия и снижению операционных рисков.



Андрей Зотов
Заместитель генерального
директора Cloud.ru

Безопасность для публичного облака — это часть основного бизнеса и даже то, от чего существование бизнеса по факту зависит. Когда клиенты размещают в облаке Cloud.ru свои IT-системы и работают с данными, у всех них есть требования к провайдеру: чему он должен соответствовать, чтобы хранение данных в облачной среде вообще было возможным. В этом смысле требования самых жестких стандартов, самого требовательного клиента для нас определяют то, как мы строим облако для всех.

Самые требовательные клиенты — это те компании, кто управляет элементами критической инфраструктуры, например, банки. Они задают нам и всему рынку планку качества: к количеству и типам сервисов, к стандартам, как мы встраиваем наши данные, как мы обслуживаем, как мы с ними работаем.

И потом этот уровень сервиса становится доступен всем клиентам, даже тем, кто об этом изначально не задумывался. В этом одно из наших преимуществ.

Заключение

1. Конкурентные преимущества в цифровой эпохе

Современный рынок цифровых технологий характеризуется высокой конкуренцией, где ключевыми факторами успеха становятся гибкость, глубина понимания потребностей клиентов и готовность следовать за этими потребностями. Однако клиентоцентричность – это не просто удобство для клиента или вежливый ответ на звонок. Это комплексный подход, требующий изменений во многих внутренних процессах компании.

2. Значение индекса клиентоцентричности

Индекс клиентоцентричности предоставляет глубокое понимание текущей ситуации и тенденций в сфере информационных технологий. Он позволяет оценивать интенсивность и результаты конкуренции, а также формировать ключевые показатели эффективности на различных уровнях. Публикация данного отчета расширяет круг профессионалов, заинтересованных в продвижении клиентоцентричных практик как в IT-отрасли, так и за ее пределами. Мы уверены, что эта работа усилит всех участников отечественного высокотехнологичного бизнеса.

3. Применимость методологии за пределами IT

Принципы оценки, заложенные в индекс, универсальны и применимы не только к IT, но и к другим отраслям. Методология, основанная на интерпретации открытых данных, может быть адаптирована под любую сферу деятельности. Это открывает новые горизонты для внедрения клиентоцентричных подходов в различных секторах экономики.

