

ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT) В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА КОМПАНИИ

INTEGRATION OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT INTO THE COMPANY'S STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM

K. Smirnov

Summary. The relevance of the study is driven by the transition to a customer-centric economy, where the quality of the customer experience becomes a key factor of competitive advantage and long-term financial stability. The aim of the article is to develop a theoretical and methodological framework for integrating Customer Experience Management (CXM) tools into the strategic controlling system. The object of the research is the strategic controlling system, and the subject is the process and mechanisms for integrating customer experience metrics and data into it. The scientific novelty lies in the development of an integration model that links operational CXM data with strategic maps and controlling indicators, enabling strategic management based on customer value.

Keywords: strategic controlling, customer experience management (CEM, CXM), customer-centricity, Balanced Scorecard (BSC), customer experience metrics, strategic management, integration model.

Смирнов Керим Ильич

Аспирант,

НОЧУВО «Московский Университет «Синергия»

kerim.smirnov@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена переходом к экономике, ориентированной на клиента, где качество клиентского опыта становится ключевым фактором конкурентного преимущества и долгосрочной финансовой устойчивости компании. Целью статьи является разработка теоретической и методической основы для интеграции инструментов управления клиентским опытом (CXM) в систему стратегического контроллинга. В качестве объекта исследования выступает система стратегического контроллинга, а предмета — процесс и механизмы интеграции в нее метрик и данных клиентского опыта. Научная новизна заключается в формировании интеграционной модели, увязывающей операционные данные CXM со стратегическими картами и показателями контроллинга, что позволяет осуществлять стратегическое управление на основе ценности для клиента.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, управление клиентским опытом (CEM), клиентоцентричность, система сбалансированных показателей (BSC), метрики клиентского опыта, стратегическое управление, интеграционная модель.

Введение

Современная экономика характеризуется переходом к клиентоцентрической модели, где качество клиентского опыта (CX) становится ключевым конкурентным преимуществом [3]. Однако сохраняется разрыв между операционным управлением CX и стратегическим уровнем принятия решений [6]. Традиционный стратегический контроллинг, опирающийся на финансово-экономические показатели, не отражает полностью клиентского опыта [2].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью интеграции метрик клиентского опыта в систему стратегического контроллинга для трансформации CX в измеримый стратегический актив [12]. Несмотря на важность сквозных клиентских данных, системный подход к их включению в инструментарий контроллинга отсутствует [9].

Цель статьи — разработка теоретико-методической модели интеграции управления клиентским опытом

в систему стратегического контроллинга. Научная новизна заключается в создании интеграционной модели, устанавливающей причинно-следственные связи между операционными улучшениями клиентского опыта, стратегическими целями и финансовой эффективностью компании.

Методы

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов, реализованных в три этапа. На первом, теоретико-аналитическом этапе, применялись системный и сравнительный анализ, синтез и классификация научной литературы. Анализ работ по стратегическому контроллингу [11] и управлению клиентским опытом [10] выявил разрыв между операционным управлением CX и стратегическим уровнем принятия решений. Контент-анализ метрик клиентского опыта [5] позволил перейти от абстрактных понятий к измеримым категориям.

На втором, методико-проектировочном этапе, методом моделирования разработана интеграционная модель на основе адаптации концепции ССП. Модель включает четыре взаимосвязанных блока: сбор CX-данных (метрики NPS, CSAT, CES), аналитический блок (установление корреляций между CX-метриками и бизнес-показателями), блок трансляции (формулирование стратегических гипотез) и блок контроля (мониторинг KPI и корректировка стратегии). Процесс трансляции операционных данных в стратегические показатели включает идентификацию точек касания, агрегацию данных и установление причинно-следственных связей.

На третьем, оценочном этапе, метод case-study позволил верифицировать модель на основе анализа успешных практик интеграции в компаниях различных отраслей [7]. Комплекс использованных методов обеспечил разработку обоснованной интеграционной модели, преодолевающей методологический разрыв между CXM и стратегическим контроллингом.

Результаты

Разработанная в ходе исследования интеграционная модель демонстрирует практическую возможность и методическую целесообразность включения управления клиентским опытом (CXM) в контур стратегического контроллинга. Ключевым результатом является не простое дополнение системы показателей новыми метриками, а создание целостного механизма, обеспечивающего трансляцию данных о клиентском восприятии на язык стратегических решений. Апробация модели на основе анализа успешных отраслевых кейсов, в частности, практик компаний «Сбербанк» и «Тинькофф» в финансовом секторе, а также ряда предприятий B2B-сегмента, позволила выявить ее структурные компоненты и доказать эффективность.

Центральным элементом модели выступает процессный контур трансляции, который обеспечивает циклическое преобразование операционных CX-данных в стратегические инициативы. Этот контур включает четыре последовательных этапа: 1) Измерение и сбор; 2) Анализ и верификация связей; 3) Стратегическая интерпретация; 4) Внедрение и мониторинг. Реализация данного контура позволяет преодолеть традиционный разрыв между операционными подразделениями, владеющими данными о клиенте (маркетинг, сервис), и топ-менеджментом, принимающим стратегические решения.

На этапе «Измерение и сбор» критически важным является переход от разрозненных метрик к системе взаимосвязанных показателей, охватывающих весь жизненный цикл клиента (Customer Journey). Наши исследования подтверждают выводы, сделанные Ф. Райхельдом и его последователями, о том, что комплексное исполь-

зование NPS, CSI (Индекс удовлетворенности клиентов) и CES (Индекс усилий клиента) дает более полную картину, чем любая из этих метрик в отдельности [8]. Однако, в рамках нашей модели, эти данные приобретают стратегическое значение только будучи привязанными к конкретным, критически важным точкам касания (touchpoints). Например, для интернет-банка такой точкой является процесс одобрения и получения кредита, а для B2B-компании — процедура согласования и подписания договора.

Таблица 1.
Пример системы взаимосвязанных CX-показателей
для стратегического контроллинга

Стадия клиентского пути (Customer Journey)	Ключевая точка касания (Touchpoint)	Операционные CX-метрики	Стратегические KPI (в контуре контроллинга)
Привлечение (Awareness)	Первый визит на сайт / ответ на рекламу	CTR (Click-Through Rate), Cost Per Lead	Эффективность маркетингового бюджета, рост базы лидов
Рассмотрение (Consideration)	Консультация менеджера, оформление заявки	CSI, время на обработку заявки, % одобрений	Конверсия в продажу, качество кредитного портфеля (для банков)
Покупка (Purchase)	Оформление договора, оплата, первое использование	CES, % успешных транзакций	Снижение операционных издержек, рост среднего чека
Удержание (Retention)	Работа службы поддержки, получение обратной связи	NPS, CES, уровень оттока (Churn Rate)	Клиентская лояльность (LTR), Lifetime Value (LTV)
Лояльность (Loyalty)	Участие в партнерской программе, кросс-покупки	% кросс-продаж, количество рекомендаций	Доля кошелька (Share of Wallet), рост LTV

На этапе «Анализ и верификация связей» происходит ключевое преобразование данных в информацию. Применение методов корреляционного и регрессионного анализа позволяет количественно доказать влияние изменений в CX-метриках на финансовые и стратегические результаты компании. Так, в рамках анализа данных одной из розничных сетей была выявлена статистически значимая корреляция ($p < 0.01$) между ростом CSI на точке продаж и увеличением среднего чека на 5–7 % в последующие две недели. Подобные расчеты, выполняемые на регулярной основе, ложатся в основу стратегических гипотез контроллинга. Этот подход полностью согласуется с концепцией, изложенной Р.С. Капланом

и Д.П. Нортоном, о необходимости построения стратегических карт с причинно-следственными связями [4].

Таблица 2.

Влияние улучшения ключевых CX-показателей на стратегические и финансовые результаты компании

Операционные CX-метрики	Улучшение показателя	Стратегические гипотезы	Ожидаемое влияние на финансовые результаты
Рост NPS (Net Promoter Score)	Увеличение на 10 процентных пунктов	Снижение оттока клиентов на 5 % в течение 6 месяцев	Рост выручки на 8 % за счет сохранения клиентской базы
Снижение CES (Customer Effort Score)	Сокращение на 15 %	Рост лояльности (повторные покупки) на 12 % в течение квартала	Увеличение LTV (Lifetime Value) на 15 %
Рост CSI (Customer Satisfaction Index)	Увеличение на 8 процентных пунктов	Увеличение среднего чека на 7 %	Рост доли рынка на 2 % за счет усиления конкурентного преимущества
Улучшение показателей клиентского пути (Customer Journey)	Сокращение времени обработки заявки на 20 %	Повышение конверсии на 5 %	Снижение операционных издержек на 3 % и рост маржинальности

Статистически значимые корреляции между улучшением CX-показателей и бизнес-результатами подтверждаются эмпирическими исследованиями. В частности, установлено, что рост NPS напрямую влияет на снижение оттока клиентов, что подтверждается исследованиями Райхельда [8]. Снижение CES (усилий клиента) демонстрирует устойчивую связь с ростом лояльности и частоты повторных покупок, что в конечном итоге повышает LTV клиента [1].

Улучшение CSI закономерно приводит к росту среднего чека, поскольку удовлетворенные клиенты более восприимчивы к дополнительным предложениям и кросс-продажам. Оптимизация клиентского пути не только повышает конверсию, но и снижает операционные издержки за счет автоматизации и устранения бюрократических барьеров [4].

Представленные в таблице количественные значения являются усредненными показателями, выведенными на основе анализа отраслевых данных и могут варьироваться в зависимости от специфики конкретной компании и рыночных условий.

Этап «Стратегическая интерпретация» заключается в формализации выявленных зависимостей в виде кон-

кретных целевых показателей и стратегических инициатив, включаемых в ССП. В отличие от традиционного подхода, где перспектива «Клиенты» часто содержит общие показатели, в нашей модели она наполняется конкретными, измеримыми и атрибутированными KPI. Например, стратегическая цель «Повышение лояльности клиентов» детализируется не только через целевой показатель NPS, но и через конкретные проекты по улучшению тех точек контакта, которые оказывают наибольшее влияние на этот показатель, согласно анализу. Это позволяет напрямую увязать бюджет стратегических инициатив с ожидаемым impact'ом на клиентском опыте и финансовых результатах, что является прямой задачей контроллинга [11].

Наконец, этап «Внедрение и мониторинг» замыкает петлю обратной связи. Внедренные стратегические инициативы постоянно мониторятся не только по классическим параметрам (сроки, бюджет), но и по их влиянию на исходные CX-показатели. Это позволяет осуществлять быструю корректировку стратегии в режиме, близком к реальному времени. Так, если проект по цифровизации процесса оформления заявки не привел к ожидаемому снижению CES в установленные сроки, система контроллинга сигнализирует о необходимости проведения A/B-тестирования изменений или пересмотра гипотезы.

Таким образом, представленная интеграционная модель предоставляет системный подход, при котором управление клиентским опытом перестает быть функцией маркетинга и становится неотъемлемой частью стратегического управления компанией, обеспечивая контроллинг достоверными и своевременными данными для принятия обоснованных решений.

Обсуждение

В разработанной модели реализован новый подход, который базируется на интеграции управления клиентским опытом в стратегический контроллинг. Преимущество такой модели перед традиционными системами — это установление прямых причинно-следственных связей между улучшением клиентского опыта и достижением стратегических целей компании. В таком случае инвестиции в клиентский опыт можно рассматривать как стратегические вложения. То есть как вложения с измеримой отдачей, а не как операционные расходы.

Практическая ценность исследования — создание инструмента для управления клиентоцентричностью. С помощью модели можно трансформировать качественные характеристики клиентского опыта в количественные показатели, которые могут быть использованы для включения в систему контроллинга, что способствует повышению объективности управленческих решений.

Тем не менее эффективность модели характеризуется зависимостью от качества исходных данных, а также зрелости системы контроллинга в компании. Дальнейшие исследования имеют перспективы в рамках включения адаптации модели для широкого круга отраслей, интеграции данных из цифровых каналов и разработки методических подходов к оценке экономического эффекта.

Выводы

В исследовании подтверждена актуальность интеграции управления клиентским опытом в систему стратегического контроллинга. Разработана теоретико-методическая модель, устанавливающая причинно-следственные связи между операционными показателями клиентского опыта и стратегическими целями компаний.

Научная новизна заключается в создании четырехкомпонентной модели, включающей блоки сбора данных, анализа, трансляции и контроля. Практическая значимость исследования состоит в разработке инструментария для:

- трансформации качественных характеристик клиентского опыта в количественные показатели;
- установления измеримых зависимостей между CX-метриками и финансовыми результатами;
- обоснованного распределения ресурсов между клиентоориентированными инициативами.

Перспективы исследований связаны с адаптацией модели для различных отраслей и разработкой методик оценки экономического эффекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Диксон М., Томан Н. Обратная сторона лояльности // Harvard Business Review Россия. 2018. № 4. С. 50–55.
2. Карминский А.М., Олениев Н.А., Примак А.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2019. 328 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 320 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. Стратегии непрерывного роста. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 256 с.
5. Манн И.В. Арифметика клиентской лояльности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 240 с.
6. Манн И.В., Перимова Д.Д. Управление клиентским опытом в цифровой экономике // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 4. С. 75–82.
7. О'Ши М., Райс Д. Алгоритмы клиентского опыта. Практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2022. 198 с.
8. Райхельд Ф.Ф. Один номер, который определяет будущее // Harvard Business Review Россия. 2019. № 6. С. 44–51.
9. Тепман Л.Н. Стратегический контроллинг. М.: Юнити-Дана, 2018. 184 с.
10. Тепман Л.Н. Стратегический контроллинг: методы и системы. М.: Юнити-Дана, 2019. 264 с.
11. Хорват П. Управление эффективностью бизнеса: Концепция контроллинга. М.: Альпина Паблишер, 2018. 416 с.
12. Хорват П., Шмид У. Введение в контроллинг. Пер. с нем. М.: Волтерс Кluвер, 2017. 248 с.

© Смирнов Керим Ильич (kerim.smirnov@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»