

СХ-СТРАТЕГИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

Э. Г. Чурлей¹⁾, К. А. Царик²⁾

¹⁾ кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь, Churlei@bsu.by

²⁾ дизайнер клиентского опыта, группа компаний «А-100 Девелопмент», г. Минск, Беларусь, kseniats95@gmail.com

Стратегия развития клиентского опыта в компании позволяет создавать продукты и процессы, работающие на долгосрочную перспективу, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность. Это дает возможность выстраивать прочные отношения с клиентами, повышая число лояльных, тем самым способствуя увеличению прибыли компании, ее устойчивому росту и экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность; устойчивость; СХ-стратегия; клиентский опыт; клиентоориентированность.

CX STRATEGY AS AN ELEMENT OF THE COMPANY'S ECONOMIC SECURITY

E. G. Churlei¹⁾, K. A. Tsarik²⁾

¹⁾ PhD in economics, associate professor, Belarusian State University, Minsk, Belarus, Churlei@bsu.by

²⁾ CX-designer, Corporate Group «A-100 Development», Minsk, Belarus, kseniats95@gmail.com

The strategy of developing customer experience in the company allows to create products and processes that work for the long term, ensuring sustainability and competitiveness. This makes it possible to build strong relationships with customers, increasing the number of loyal ones, thereby contributing to the increase in the company's profits, its sustainable growth and economic security.

Keywords: economic security; sustainability; CX strategy; customer experience; customer focus.

Введение. В настоящее время, в непростых условиях, характеризующихся постоянными изменениями в глобальном пространстве, в экономике при усилении конкуренции, необходимость обеспечения экономической безопасности компаний приобретает особую актуальность и важность. Элементом обеспечения экономической безопасности, безусловно, является выбор и формирование СХ-стратегии (СХ-customer experience – клиентский опыт). Выбор, формирование и необходимость этой стратегии определяется ее прямым влиянием на удовлетворенность и лояльность клиентов и, как следствие, возможность удержания и увеличения доли рынка для достижения стабильности, наращивания финансовых потоков и обеспечения экономической безопасности.

Проблемное поле в данном направлении включает несколько аспектов: во-первых, наблюдается несоответствие между существующими ожиданиями клиентов и их реальным опытом взаимодействия с компанией. Во-вторых, фиксируется недостаточное информационное обеспечение, а зачастую и неэффективное использование собираемых и анализируемых данных о клиентах для разработки и реализации персонализированных предложений и улучшения сервиса. В-третьих, для ряда компаний отсутствует комплексная система управления клиентским опытом, охватывающая все точки контакта. Решение указанных проблем требует не просто внедрения отдельных инструментов исследования и анализа клиентского опыта, но и переосмысления корпоративной культуры, ориентированной на ценность клиента для формирования СХ-стратегии.

Динамично развивающиеся рынки и усиление конкуренции ориентируют предприятия на изменение подходов к обеспечению их стабильности. Сегодня необходима трансформация с изменением акцентов в сторону клиентоориентированности, которая превращается из стандартного маркетингового инструмента в фактор обеспечения конкурентных преимуществ и, конечно, экономической безопасности.

Модели поведения клиентов претерпевают значительные изменения. Современный клиент сегодня – это информированный участник рынка, имеющий требования не только к функционалу продукта, но и к системе взаимоотношений с компанией. Компании, сталкиваясь с изменениями в макрополе (глобализация, технологический прогресс, изменения экологических составляющих), занимаются поиском путей нивелирования воздействия данных факторов для удержания и укрепления своих позиций. Проведенные исследования подтвердили наличие корреляции между уровнем удовлетворенности клиентов и метриками доходности компании [1].

Customer experience (CX) или клиентский опыт – это совокупность всех впечатлений клиента от взаимоотношений с бизнесом в любой точке контакта: до, во время и после взаимодействия и покупки. Под точкой контакта подразумевается любое соприкосновение бизнеса с клиентом: мобильное приложение, сайт, поддержка, звонок менеджера, точка продаж, рекламное обращение и т. д. Опыт клиента начинается с его знакомства с компанией и дальнейшим взаимодействием: выбор товара или услуги, оплата, пользование товара или услуги, постпродажная поддержка.

Таким образом, клиентский опыт включает в себя две основные составляющие – пользовательский опыт (User Experience – UX) и уровень обслуживания сервиса (Customer Service – CS). Первый элемент относится к области взаимодействия пользователей с продуктами компании, а второй – это качество обслуживания и поддержки клиентов.

Теоретические подходы, имеющие связь с CX-стратегией основываются на рассмотрении:

- ресурсных теорий фирмы (Resource-Based View, RBV), подразумевающей наличие уникальных и ценных ресурсов в распоряжении компании (клиентский опыт относится к категории сложнокопируемых активов и является ключевым ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность) [2];

- теории заинтересованных сторон (Stakeholder Theory), учитывающей необходимость рассмотрения интересов всех стейкхолдеров, включая клиентов, удовлетворение потребностей которых требуется для обеспечения устойчивости бизнеса [3];

- маркетинга отношений (Relationship Marketing), учитывающего необходимость формирования долгосрочных и самое главное взаимовыгодных отношений клиент-компания, в которых лояльность фигурирует как актив, позволяющий создавать стабильный доход, а также снижать издержки за счет удержания существующих клиентов [4];

- концепции управления клиентским опытом (Customer Experience Management, CEM), где систематичность – это формирование положительного клиентского опыта на каждом этапе взаимоотношений клиент-компания, являющемся стратегическим инструментом, предполагающим рост удовлетворенности, лояльности и доходности клиентов [5].

Таким образом, стратегия развития клиентского опыта в компании позволяет создавать продукты и процессы, которые работают на долгосрочную перспективу, выстраивают прочные отношения с клиентами, повышают число лояльных клиентов, тем самым способствуют увеличению прибыли компании и ее устойчивому росту.

Качественный клиентский опыт помогает увеличить доходы компании по следующим причинам:

- Довольных и лояльных клиентов проще удержать, что приводит к повышению Customer Retention Rate (CRR). Чем выше этот показатель, тем больше вероятность повторных продаж и повышения прибыли компании.

- Лояльные клиенты менее чувствительны к изменению цен, а также охотней готовы пробовать новые продукты и услуги компании.

- Довольные клиенты делятся положительными отзывами с другими людьми [6].

Кроме того, хорошо выстроенный клиентский опыт помогает контролировать расходы, а также сокращать их. Например, довольные и лояльные клиенты, как правило, меньше обращаются в поддержку – это снижает нагрузку на операционную инфраструктуру, следовательно, уменьшает и расходы компании.

Понимание ценности развития клиентского опыта в бизнесе начинает формироваться на уровне высшего менеджмента компании, то есть определяется степенью клиентоориентированности руководства. Это в значительной мере зависит от способности основателя или управляющего формировать, поддерживать и сохранять клиентоцентричную культуру в компании (созвучную ценностям компании).

Несмотря на повышение роли CX-стратегии, выделяется ряд сложностей, препятствующих ее применению в настоящее время:

- Недостаточность информационного обеспечения, приводящая к нехватке сведений о потребностях клиентов, работа на основе домыслов и интуиции.

- Отсутствие системного подхода, когда CX-стратегия формируется и реализуется не в полном объеме, а фрагментарно, без учета взаимосвязей с другими функциональными стратегиями компании.

- Как следствие, недостаточная интегрированность CX-стратегии в корпоративную стратегию компании, что приводит к неполноте обеспечения экономической безопасности.

- Проблематичность в измерении эффективности CX-стратегии, хотя на сегодня разработано немало количество метрик и методов оценки, предоставляющих возможность оценки роли и вклада CX-стратегии в достижение целей компании, в том числе и финансовых, обеспечивая экономическую безопасность.

Как и было отмечено, условия современного мира характеризуются высокими уровнями волатильности, конкурентной борьбы, изменением моделей поведения клиентов. Существующие сегодня подходы, в основе которых находится серьезная работа с активами и нивелирование финансовых рисков, расширяются с использованием стратегий укрепления взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами (в первую очередь с клиентами). В данном направлении CX-стратегия является ключевым элементом системного подхода и, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе, становится основой ее экономической безопасности.

Для комплексного управления клиентским опытом разрабатывается и обновляется CX-стратегия, включающая управление внутренними бизнес-процессами во взаимодействии с клиентами, организацию исследований их опыта, управление группой стандартов обслуживания, обучение и развитие сотрудников клиентоконтактирующих департаментов, а также управление антикризисом [7].

Стратегия управления клиентским опытом – разработка стратегии, формулирующей четкое видение клиентского опыта, который компания стремится создать согласно ценностям своего бренда, включая прямую связь с деятельностью в области управления CX, ресурсами и инвестициями. Данная стратегия подразумевает под собой работу с бизнес-процессами компании: анализ, проектирование и изменение процессов на клиентоцентричные. Для достижения наилучших результатов в данном сегменте CX-стратегии важно кросс-функциональное сотрудничество различных команд, которые прямо или косвенно причастны к прорабатываемому вопросу.

Блок **организации исследований клиентского опыта** включает в себя разработку и ежегодное обновление стратегии, оценку механизмов и методологии инфраструктуры для сбора обратной связи клиентов, организацию проведения качественных и количественных

исследований, анализ результатов и формирование отчетов. Важным этапом является проработка результатов и внедрение изменений для их непрерывного улучшения.

Управление группой **стандартов обслуживания** подразумевает под собой разработку политики в области клиентских коммуникаций: стандарты обслуживания, скрипты, памятки, правила взаимодействия. Кроме того, сюда входит организация и контроль внешнего вида сотрудников клиентоконтактирующих департаментов и контроль за оснащением точек продаж.

Обучение и развитие включает разработку программы обучения клиентскому сервису сотрудников клиентоконтактирующих департаментов, в том числе обновленным стандартам обслуживания, а также супервайзинг на регулярной основе руководителей отделов и развитие амбассадоров сервиса в каждом отделе.

Под **управлением антикризисом** понимается разработка, утверждение и обновление регламента по работе с обращениями клиентов, в том числе негативные отзывы, комментарии и обращения в «книгу жалоб и предложений». Кроме того, контроль работы с клиентами в рамках регламента, разрешение кризисных ситуаций – обращений высокой важности (например, обращения к генеральному директору).

Экономическая безопасность компании подразумевает многофакторное рассмотрение защищенности от внутренних и внешних угроз для обеспечения стабильности и развития, а также эффективности в использовании ресурсов для достижения поставленных целей. Следует отметить, что для обеспечения экономической безопасности необходимо учитывать наличие системного подхода в различных составляющих функционирования предприятия (финансы, управление, риски, информационное обеспечение, маркетинг и системы взаимодействия с клиентами, организационная структура, HR).

Принято рассматривать СХ-стратегию как элемент маркетинговой деятельности, ориентированной на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов. Следует отметить, что сегодня роль СХ-стратегии серьезно изменяется и она трансформируется в интегральный элемент корпоративной стратегии, формируя основы взаимодействия с клиентами на каждом уровне организации и обеспечивая на этом конкурентное преимущество.

Влияние СХ-стратегии на экономическую безопасность компании формируется на основе:

- инструментов удержания клиентов – за счет снижения издержек, так как удержание существующих (прибыльных) клиентов экономически более эффективно, чем привлечение новых. Это снижает риски компании;
- программ повышения лояльности клиентов, что позволяет не только увеличить повторность покупок, но и ориентировать клиентов на распространение положительных отзывов для привлечения новых клиентов за счет укрепления репутации, снижения маркетинговых издержек;
- дифференциации от конкурентов за счет формирования уникального клиентского опыта для клиентов, ориентированных на качественный продукт и высокий уровень сервиса;
- повышения эффективности маркетинговых активностей и, как следствие, маркетинговых инвестиций за счет точного определения целевых аудиторий, их потребностей и ожиданий, что позволяет повышать эффективность использования маркетинговых ресурсов;
- снижения операционных издержек, так как улучшение клиентского опыта дает возможность снижать количество недовольства клиентов (жалоб и обращений), высвобождая ресурсы для оптимизации бизнес-процессов;
- ориентира на постоянное улучшение опыта клиентов, стимулирования развития новых продуктов более полно соответствующих запросам клиентов.

Эффективность функционирования СХ-стратегии для обеспечения экономической безопасности определяется интеграцией этой стратегии в систему управления предприятием, что подразумевает необходимость определения:

- ключевых рисков, связанных с клиентским опытом (потеря клиентов, снижение объемов продаж, изменение репутации, рост издержек на маркетинг);
- комплекса мероприятий по снижению указанных рисков;

- системы мониторинга и контроля отслеживания эффективности CX-стратегии.

Заключение. Итак, CX-стратегия является необходимой составляющей обеспечения экономической безопасности современной компании, особенно в непростых условиях. Основная задача CX-стратегии заключается не только в повышении удовлетворенности и лояльности клиентов, но и в формировании путей укрепления позиции компании, снижении издержек и повышении эффективности бизнес-процессов. Интеграция CX-стратегии в общую систему управления компанией позволяет достичь обеспечения экономической безопасности и рассмотрение ее не отдельной функцией маркетинга, а стратегическим инструментом управления компанией для обеспечения ее устойчивого развития.

Библиографические ссылки

1. *Yeung M. C. H., Ennew C. T.* From customer satisfaction to profitability // *Journal of Strategic Marketing*. 2000. № 8(4). С. 313–326. <https://doi.org/10.1080/09652540010003663>.
2. *Wernerfelt B., Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1984. № 17(1). Р. 99–120.
3. *Freeman R. E.* Strategic management: A stakeholder approach. Pitman, 1984.
4. *Berry L. L.* (1983); *Morgan & Hunt*, (1994) *Berry*, (1983). Relationship marketing. In *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25-28). American Marketing Association. *Morgan, R. M., & Hunt, S. D.* (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
5. *Schmitt*, 2003; *Pine & Gilmore*, (1999). *Pine B. J., Gilmore J. H.* (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business School Press. *Schmitt, B. H.* (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons.
6. *Чурлей Э. Г.* Формирование системы маркетинговых метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов // *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2022. № 1. С. 48–64.
7. Customer Experience Management in B2B Markets: CXM Value Propositions and Archetypical CXM Strategies / *J. Wirtz, Ch. Kowalkowski, E. Jaakkola, M. Holmlund, W. Ulaga, T. Ahmed* // *Journal of Business Research*. 2025. № 189. 10.1016/j.jbusres.2024.115165.