

IRSTI 06.52.13
UDC 338.24
JEL M31

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-3-339-353>

Т.А. СОЛДАТЕНКО,*¹

докторант.

*e-mail: soldatenko.t@uib.kz

ORCID ID: 0000-0003-2562-2896

С.Р. ЕСИМЖАНОВА,¹

д.э.н. профессор.

e-mail: saira_sr@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-9921-3457

Г.К. БАЙЖАКСЫНОВА,²

к.э.н., ассистент-профессор.

e-mail: gulshat.kasymhan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2491-3440

Т.Л. ФЕДОРОВА,¹

м.э.н., ст. преподаватель.

e-mail: tfedorova.uib@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-6023-0384

¹Университет международного

бизнеса им. К. Сагадиева,

г. Алматы, Казахстан

²Алматы Менеджмент университет,

г. Алматы, Казахстан

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КАРТЫ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС КАЗАХСТАНСКОЙ КОМПАНИИ МСП

Аннотация

В статье рассмотрен практический случай на примере деятельности компании МСП, в рамках которого показана эффективность применения инструмента CJM (карты клиентского пути). Цель настоящего исследования – получить подтверждение эффективности CJM как инструмента клиентской аналитики в условиях деятельности казахстанской компании – представителя МСП. В качестве объекта исследования выбрана компания, действующая на рынке г. Алматы. Предметом исследования является процесс применения карты клиентского пути. Авторами статьи получены данные, подтверждающие влияние CJM на уровень показателей работы компании, включая показатели маркетинговой деятельности и отдачу от усилий на организацию и исполнение маркетинговой активности, ориентированной на клиента и применяющей инструменты клиентской аналитики, а также финансовые показатели. В статье акцентируется внимание на том, что клиентская аналитика приобретает особую значимость в условиях цифровизации, в том числе и потому, что цифровизация дает новые возможности использования таких инструментов субъектами малого и среднего бизнеса. При проведении исследования применена методика тематического исследования, позволяющая в сочетании с методом глубокого интервью получить качественную информацию о предмете исследования. Результаты исследования позволяют сделать вывод о целесообразности имплементировать карту клиентского пути в процессы компании – объекта исследования. Положительные результаты и практический опыт апробации CJM в условиях казахстанской компании МСП свидетельствуют о возможности тиражирования как самого инструмента карты клиентского пути в среде предприятий казахстанского малого и среднего бизнеса, так и опыта авторов статьи в рассматриваемом направлении.

Ключевые слова: компания, карта пути клиента, кейс, показатели эффективности, клиентоориентированность, конкурентоспособность, клиентская аналитика.

Введение

Движущей силой глобального экономического роста является малое и среднее предпринимательство (МСП) [1]. Субъекты малого и среднего предпринимательства вносят весомый вклад в развитие мировой экономики, представляют около 90,0% предприятий в мире и обеспечивают более 50,0% работников рабочими местами [2].

Благодаря потребительской самобытности и открытости современным технологиям ведения бизнеса, включая цифровизацию, предприятия МСП готовы и способны успешно решать вопросы ведения бизнеса, включая повышение уровня удовлетворенности потенциальных и действующих клиентов на основе применения современных методов клиентской аналитики в целях внедрения клиентоориентированного подхода и повышения эффективности МСП в целом [3].

Как и во всем мире, предприятия казахстанского малого и среднего предпринимательства вносят свой весомый вклад в развитие страны в условиях цифровой трансформации. По состоянию на 1 апреля 2023 г. в Республике Казахстан официально зарегистрировано 2129,8 тыс. единиц субъектов малого и среднего предпринимательства. Предприятия МСП играют важную роль в создании новых рабочих мест в нашей стране, развитии образования, улучшении состояния окружающей среды и повышении уровня жизни людей: численность занятых работников в МСП на указанную дату составила 4152,1 тыс. человек, а объем выпуска продукции субъектами МСП за 1 квартал 2023 г. составил 13631,6 млрд тенге [4].

Между тем количество действующих на эту же дату компаний малого и среднего бизнеса составило 1939,8 тыс. единиц, или почти 91,1%, при этом самая маленькая доля действующих субъектов МСП (85,0%) в числе зарегистрированных – в г. Алматы. В общем количестве действующих субъектов МСП доля индивидуальных предпринимателей составила 68,6%, юридических лиц малого предпринимательства – 18,3%, крестьянских или фермерских хозяйств – 13,0%, юридических лиц среднего предпринимательства – 0,1%.

Материалы и методы

Поскольку предмет исследования требовал его тщательного детального изучения в реальных условиях, авторы приняли решение применить методологию качественного исследования. В целях понимания последствий использования инструмента CJM и определения степени его влияния на результаты маркетинговых действий и бизнеса в целом в качестве объекта исследования выбрана действующая казахстанская компания, проявившая готовность участвовать в исследованиях и внедрить инструмент CJM при условии получения данных о его эффективности.

В рамках рассматриваемого исследования авторы статьи использовали набор рекомендаций (чек-лист), разработанный группой ученых: Рашидом Я., Рашидом А., Варрайхом М.А., Сабиром С.С. и Васеемом А. [5] в 2019 г. Согласно упомянутому чек-листу, методология исследования состоит из четырех фаз: (1) базовая фаза (философское рассмотрение, рассмотрение методов исследования, рассмотрение логики исследования), (2) предварительная фаза (решение, протокол тематического исследования); (3) полевой этап (контакт, взаимодействие), (4) этап отчетности (отчет о тематическом исследовании).

С точки зрения философского подхода на первой фазе нашего исследования необходимо отметить, что качественное тематическое исследование предполагает относительность реальности. Реализм или здравый смысл – это онтология позитивистского подхода [6]. Согласно МакКерчару М. [7], позитивисты придерживаются фундаменталистской онтологии реализма, которая подразумевает, что мир существует отдельно от наших наблюдений и, таким образом, предполагает объективную природу вселенной. Поскольку исследователь начинает исследование с позиции независимости, эпистемология и в этой ситуации остается беспристрастной. В результате феномен и исследователь продолжают оставаться разделенными.

Для целей нашего исследования в формате кейс-стади был выбран качественный тематический тип исследовательского подхода, так как он дает возможность изучить явление в определенных условиях с использованием различных источников данных (в нашем случае это точки

соприкосновения), а также с использованием несколько различных ракурсов и измеряющих показателей, чтобы выделить различные аспекты явления [8].

В целях выполнения второй фазы указанного методологического подхода авторами выбран качественный метод исследования «глубокое интервью». Для реализации глубокого интервью разработан гайд (план) исследования, который состоял из четырех тематических частей и нескольких тем для обсуждения с респондентом, что, как видно из представленных ниже результатов, позволило обеспечить полноту данных о предмете исследования (таблица 1).

Таблица 1 – Тематические части гайда исследования

№ п/п	Тематическая часть гайда	Тема для обсуждения с респондентом	Примечание
1	Особенности понимания и эффективность применения клиентского пути (первая часть)	Как путешествие клиента помогает компании; насколько эффективно использование CJM в компании	Темы обсуждены дважды (для получения динамики): на этапе начала исследования (разработка CJM) и по его завершении
2	Понимание использования пути клиента как инструмента улучшения клиентского опыта (вторая часть)	Каковы этапы применения CJM; что такое точки соприкосновения в CJM	Темы обсуждены дважды (для получения динамики): на этапе начала исследования (разработка CJM) и по его завершении
3	Какие ключевые показатели эффективности (KPI) используются в пути клиента (третья часть)	Какие KPI целесообразно использовать в CJM (с учетом деятельности компании и особенностей действующих бизнес-процессов)	Темы гайда обсуждены неоднократно для мониторинга эффективности применения инструмента CJM в целях получения динамики изменения показателя (до начала апробации карты на этапе начала исследования и по его завершении)
4	Финансовый результат компании, выраженный в динамике изменения чистой прибыли (четвертая часть)	Как CJM влияет на финансовые показатели деятельности компании	Тема гайда обсуждена неоднократно для мониторинга эффективности применения инструмента CJM в целях получения динамики изменения показателя (до начала апробации карты на этапе начала исследования и по его завершении)
Примечание: Составлено авторами.			

Из таблицы 1 следует, что каждая часть гайда, разработанного авторами для проведения тематического исследования, содержит в себе возможность раскрыть уровень понимания эффективности инструмента CJM в целях получения динамики данных (темы третьей и четвертой частей тематического исследования были рассмотрены ежемесячно), при этом:

- ♦ первая тематическая часть способствует раскрытию понимания и эффективности применения сущности и назначения инструмента «карта клиентского пути»;
- ♦ вторая тематическая часть касалась вопросов содержания и применения карты клиентского пути;
- ♦ третья часть гайда определяет, какие ключевые показатели эффективности используются для оценки пути клиента и действий компании;
- ♦ четвертая часть гайда включает вопросы, раскрывающие показатели финансовых результатов деятельности компании, выраженных в первую очередь в динамике изменения чистой прибыли компании.

Для проведения тематического опроса использован метод глубокого интервью в соответствии с разработанным гайдом.

Для обеспечения этической стороны нашего тематического исследования (гарантии, что каждый участник исследования в полной мере понимает свои участие и роль, а также действия для защиты прав участников и информации о компании) выполнен запрос на разрешение проведения исследования, а также приняты следующие ограничения и допущения:

- ◆ получены разрешения собственника компании и ее генерального директора (в одном лице) на проведение исследования и своевременное предоставление данных, требуемых для оценки влияния CJM на маркетинговые и бизнес-показатели компании;
- ◆ по просьбе учредителей и руководителей компании в настоящей статье и иных публикациях не упоминается название компании (далее по тексту компания упоминается как компания «Х»), а также точные данные о ее размерности, доходах и другие показатели, являющиеся коммерческой тайной;
- ◆ в период исследования и после завершения процедуры исследования должна быть обеспечена неприкосновенность частной жизни и конфиденциальность компаний и частных лиц, вовлеченных в процессы компании;
- ◆ ни на одном этапе исследования со стороны его участников не допущена фальсификация предоставленных и полученных данных.

Все интервью с респондентом, которым стал генеральный директор компании, записаны на диктофон (с разрешения респондента); после получения первоначальной транскрипции к ним добавлены полевые заметки для получения полной картины рассуждений респондента в рамках рассматриваемых тем. Из полученного материала авторами статьи вычленены наиболее значимые результаты, а консолидированные данные заархивированы.

При реализации третьей фазы для обеспечения мониторинга ключевых показателей составлена карта клиентского пути (рисунок 1 – представлен в разделе «Результаты», стр. 346). Для построения CJM был выбран матричный формат карты клиентского пути, который включает семь горизонтальных шагов: первоначальный контакт, вовлечение клиента, начало диалога, побуждение к покупке, покупка и оценка процесса, оценка продукта и повторная сделка. Цели потребителей, эмоциональный опыт (карта эмпатии для контента), точки соприкосновения, цели компании, цели бренда, деятельность компании, KPI, контент для контактов с потребителями в каждой точке соприкосновения, стандарты и шаблоны, а также сценарии – девять точек, которые отражаются по вертикали. В CJM определены и указаны основные точки соприкосновения исследуемой компании с клиентом и перечень KPI, необходимых для оценки эффективности применения CJM. Внутренняя производственная составляющая бизнеса добавлена к опции пути клиента благодаря интеграции карты пути клиента и системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). На этапе запуска CJM в целях оценки эффективности ее внедрения бизнес приступил к ежемесячному мониторингу клиентского пути и KPI, указанных в CJM.

На четвертом этапе (фаза 4) подготовлен отчет о проведенном исследовании, основные результаты которого отражены в настоящей статье.

Основные положения

Укрепление предприятий МСП и повышение их уровня конкурентоспособности, устойчивое развитие и рост могут быть обеспечены эффективной маркетинговой деятельностью, при которой ключевую роль играет ориентация на клиента, основанная на активном применении инструментов клиентской аналитики:

- ◆ использующих современные цифровые технологии исследования потребностей клиентов и
- ◆ обеспечивающих поступление обратной связи об уровне удовлетворенности клиентов, а также готовности клиентов рекомендовать компанию другим клиентам и принимать участие в ее развитии.

Таким образом, изучение опыта малых и средних казахстанских предприятий по применению методологии «карта клиентского пути» (CJM) и данных клиентской аналитики позволит использовать его в рекомендациях другим представителям казахстанского МСП, что определя-

ет важность и актуальность исследования, результаты которого показаны в настоящей статье, и обосновывает цель исследования – получить подтверждение эффективности CJM в условиях деятельности казахстанской компании МСП.

Литературный обзор

Известный специалист в области маркетинга Друкер П. [9] утверждал, что клиенты компании являются ее активом, а значит, истинная цель бизнеса заключается не только в привлечении клиентов, а в создании условий для их удержания путем создания максимально возможного уровня их обслуживания.

Клиенты, являясь активом компании, становятся источником ее жизненной силы, конкурентоспособности и стабильности бизнеса, а ориентация на клиента и возможности его удержания стали основным трендом современного бизнеса [10].

Идея клиентоориентированности как стратегии современной компании получила активное развитие с начала 2000-х годов, а клиентоориентированный маркетинг рассмотрен как метод, когда приоритет отдается знанию и обслуживанию каждого отдельного клиента, а не массовой целевой аудитории [11].

Сосредоточенное выполнение четырех базовых задач клиентской аналитики (КА), к которым относят сбор данных для идентификации клиентов, их привлечения, удержания и максимизации их ценности, может стать ресурсом для расширения конкурентного превосходства компаний и достижения их устойчивости [12, 13].

Авторы Иссон Д.П. [14] и Пантувакис А., Геру А. [15] также рассматривают КА как основу для формирования конкурентного преимущества компании, поскольку КА представляет собой информационный метод, используемый в целях понимания покупательского поведения потребителей, их настоящих и будущих предпочтений и требований, а также на основе знаний о клиенте – инструментом принятия решений, направленных на рост компании.

Значительный уровень цифровизации, оказывающий влияние на работу бизнеса в целом и особенности маркетинговых функций, становится характеристикой современного предпринимательства и позволяет расширить спектр и совершенствовать инструменты КА. Благодаря цифровизации доступность инструментов КА для субъектов малого и среднего предпринимательства дает им возможности внедрять и поддерживать способы взаимодействия с клиентами в целях увеличения доходов и достижения стратегических целей компаний [16].

Возможности сбора, обработки, анализа и хранения данных с применением общедоступных цифровых инструментов клиентской аналитики открыли новые перспективы применения КА субъектами МСП для разработки и оптимизации продуктов, маркетинговой активности, обеспечили новые ресурсы проникновения в клиентскую среду и реализации решений с учетом предпочтений и персональных требований клиентов. Таким образом, благодаря цифровому потенциалу КА приобрела свойства информационного центра, который становится основой для разработки и внедрения инструментов клиентоориентированного подхода к развитию бизнеса [17].

Одним из инструментов клиентской аналитики стала CJM (карта клиентского пути/карта путешествия клиента). Информация о пути клиента является сильным и значимым инструментальным средством для исследования и анализа процессов обслуживания клиентов, выявления точек соприкосновения, в которых возникает риск неудовлетворенности клиента, в целях устранения таких рисков. Благодаря таким свойствам CJM получила практическое применение в процессе принятия бизнес-решений [18].

Цель клиентского пути – установить возможности оптимизации и совершенствования продукта, процессов обслуживания, каналов коммуникации. Задачами клиентского пути являются:

- ♦ анализ его составляющих (от получения информации до принятия решения о покупке, от потребления продукта до рекомендации его другим клиентам и т.д.);
- ♦ установление вариантов многочисленных маршрутов, которые создает и проходит потенциальный или действующий клиент;

- ♦ определение вариантов точек соприкосновения «компания – клиент» на установленном пути в различных каналах взаимодействия и коммуникации;
- ♦ определение уровня удовлетворенности в точках взаимодействия и причин, влияющих на формирование низкого уровня;
- ♦ принятие решения о вероятных изменениях и оптимизации клиентского пути [19].

Карта клиентского пути показывает большое количество точек соприкосновения, демонстрирующих прямые и/или косвенные контакты клиента с бизнесом. Таким образом, если компания:

- ♦ имеет данные о вариантах клиентского пути и точках соприкосновения с характеристиками об уровне неудовлетворенности клиентов в этих точках, а также
- ♦ о причинах такой неудовлетворенности, она получает информационный и аналитический ресурс для управления такими контактами и клиентским опытом в целом [18, 19], при этом под клиентским опытом подразумевают реакцию клиента на различные взаимодействия с компанией на всем пути следования клиента [20].

Изменение клиентского пути на основе полученных данных о его несовершенствах, оптимизация взаимоотношений с клиентом означает, по сути, проведение работ по повышению качества – усилия компании по внедрению стандартов качества и созданию условий, когда ожидания клиентов оправданы, становятся источником конкурентного преимущества и формирования клиентоориентированности [11]. По мнению исследователя Фейдера П. [11], клиентоориентированность – это бизнес-стратегия, в основе которой приняты стандарты качества обслуживания, соответствующие требованиям наиболее ценной части клиентов компании и формирующие у этих клиентов высокий уровень удовлетворенности взаимодействием с компанией в целях формирования ее долгосрочной финансовой устойчивости. Располагая стратегией, ориентированной на клиента, компания стремится внедрить методы управления компанией, направленные на координацию действий всех подразделений компании по изучению и анализу взаимоотношений с клиентами, чтобы лучше понимать и развивать клиентский опыт, внедряя систему управления клиентским опытом [19].

Данные о клиентском пути могут стать основой для формирования базы данных о клиентах, их взаимодействии с компанией, предпочтениях, частоте покупок и их размере и, как следствие, разработки клиентоориентированной стратегии и создания условий для предикативной аналитики [21]. Возможности, которые могут быть получены компаниями при условии создания и поддержания баз данных о клиентах, в том числе об их клиентском опыте, сложно переоценить, поскольку на основе анализа данных (структурированных и неструктурированных) компания получает уникальную способность лучше понимать особенности клиентского пути и принимать решения, направленные на повышение качества обслуживания клиентов [20, 22].

Индикаторами уровня качества клиентского пути и опыта, по мнению исследователей Лемона К.Н. и Верхуфа П.С. [20], могут служить, в первую очередь, уровень удовлетворенности и готовность рекомендовать компанию другим клиентам, именно эти два показателя рекомендованы авторами, как надежные для прогнозирования будущей деятельности и состояния компании; к менее надежным показателям (индикаторам) авторы относят показатели обратной связи, поскольку они ориентированы на определенную область (часть) клиентского опыта – такие оценки применимости индикаторов оценки клиентского пути могут быть использованы компаниями в их практической деятельности.

Результаты исследования теоретических вопросов демонстрируют интерес мировых исследователей к теме применения карты клиентского пути, при этом СJM рассмотрена с различных точек зрения: клиентский путь как стратегия клиентоориентированности, как надежный источник формирования маркетинговых баз данных, как инструмент формирования взаимоотношений компании с клиентами и повышения качества обслуживания. К сожалению, авторами настоящей статьи не найдены научные работы казахстанских исследований, кроме ранних работ авторов данной статьи.

Результаты и обсуждение

Объектом исследования стала компания «Х», которая проявила готовность принять участие в настоящем исследовании и в настоящее время использует методологию пути клиента в своей деятельности, краткая характеристика компании приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Краткая характеристика компании – объекта исследования

№ п/п	Характеристика компании	
1	Вид экономической деятельности: образование	Образовательные услуги (языковая школа)
2	Вид собственности	Частная компания
3	Организационно-правовая форма	ИП
4	Среднегодовая численность работников, чел.	До 15
5	Среднегодовой доход	До 30 000-кратного месячного расчетного показателя (МРП), действующего на 1 января соответствующего финансового года
6	Сегменты (по уровню обучения)	Бакалавриат (включая подготовку к поступлению на уровень), магистратура, докторантура, различные курсы специализации
7	Продукт	Обучение итальянскому языку с последующим обучением в Италии; имеет сертифицированный авторский курс обучения
8	Каналы обслуживания (география)	г. Алматы, г. Астана – обучение проводится как офлайн, так и онлайн
9	Каналы продвижения	Ознакомительные лекции в государственных и частных школах; социальные сети Facebook и Instagram
10	Инструменты продвижения и стимулирования продаж	Презентации для старшеклассников, бесплатный пробный урок, бесплатная консультация при бесплатном звонке в компанию об условиях обучения, таргетированная реклама в Instagram, продвижение сайта
Примечание: Составлено авторами на основе данных, предоставленных компанией.		

Как было отмечено выше, для проведения исследования и обеспечения мониторинга ключевых показателей авторами настоящей статьи для исследуемой компании (с учетом ее продукта и особенностей действующих процессов) разработана карта клиентского пути (рисунок 1). Действующий на начало исследования клиентский путь изображен в формате CJM и построен на основании данных опроса о функционирующих в компании процессах. CJM содержит упоминание о различных ключевых показателях эффективности в определенных точках соприкосновения клиента с компанией.

Перед проведением мониторинга внутренняя производственная составляющая бизнеса добавлена к опции пути клиента благодаря интеграции карты пути клиента и системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Компания «Х» (компания-респондент), участвовавшая в исследовании в течение девяти месяцев, приступила к апробации методологии «карта клиентского пути» с начала сентября 2022 г. и продолжала процесс апробации до мая 2023 г.

Главным результатом исследования опыта компании «Х» в вопросах применения инструмента CJM (карты клиентского пути) является подтверждение эффективности/результативности/влияния CJM на деятельность компании – представителя МСП. Влияние применения CJM показано в таблице 3 (стр. 347).

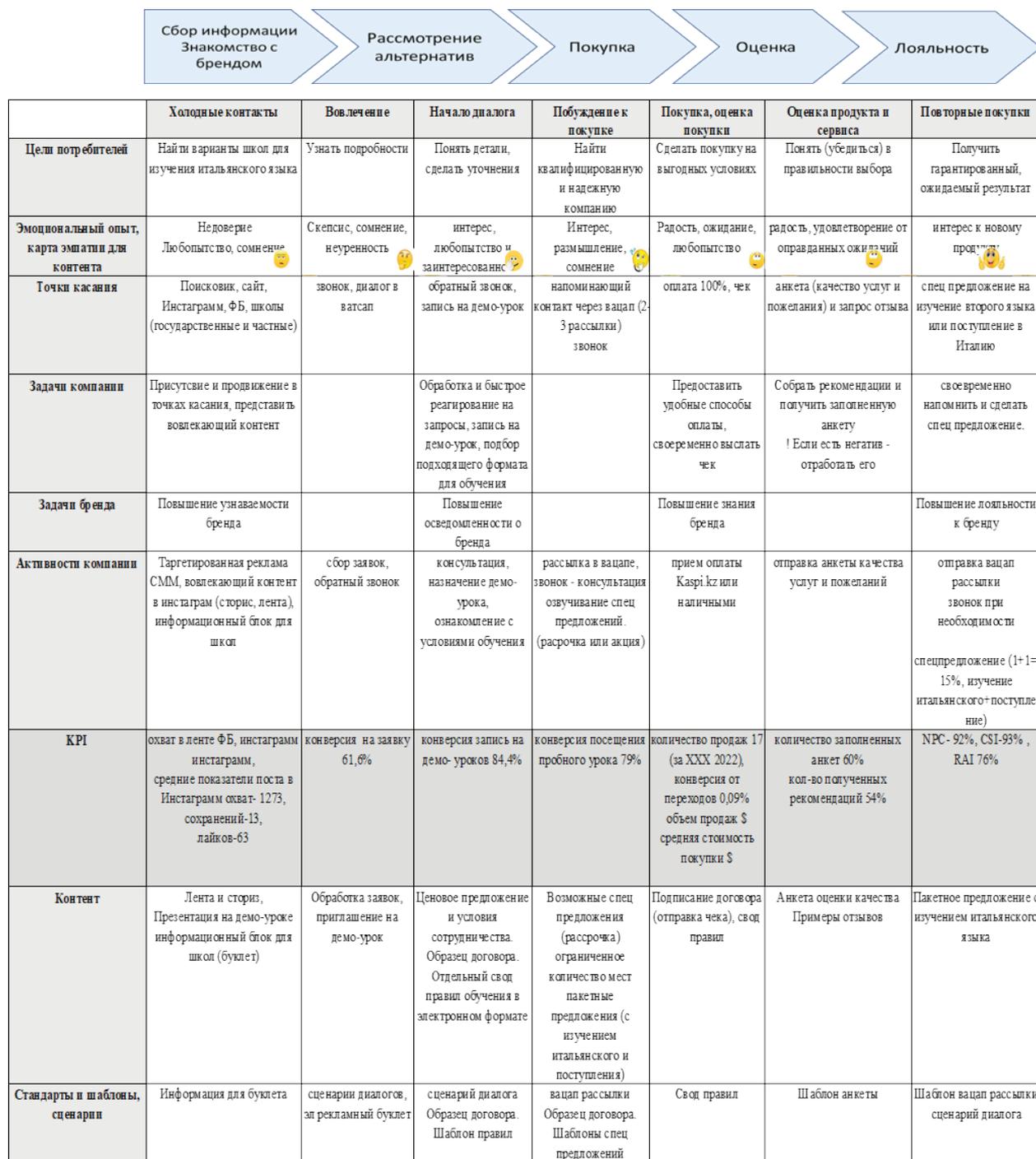


Рисунок 1 – Карта клиентского пути, разработанная для компании

Примечание: Составлено авторами.

Таблица 3 – Общие результаты проведенного исследования

№ п/п	Тематическая часть гайда	Тема для обсуждения с респондентом	Ответ респондента
1	Особенности понимания и эффективность применения клиентского пути (первая часть)	Как путешествие клиента помогает компании	- Помогает удержанию клиентов и сокращению оттока клиентов; - Помогает проводить анализ данных и проверить различные гипотезы, связанные с улучшением обслуживания и качества образовательного продукта
		Насколько эффективно использование CJM в компании	Способствует повышению и улучшению следующих характеристик бизнеса и маркетинга: - улучшение свойств образовательного продукта; - повышение качества обслуживания; - активизация обратной связи; - повышение отдачи маркетинговых усилий компании; - ускорение темпа роста бизнес-показателей; - лидирующие рыночные позиции (в г. Алматы); - сокращение издержек; - стандартизация и оптимизация процессов обслуживания и учета; - улучшение внутренних и внешний коммуникаций
2	Понимание использования пути клиента как инструмента улучшения клиентского опыта (вторая часть)	Каковы этапы применения CJM; что такое точки соприкосновения в CJM	Этапы привязаны к этапам принятия решения о покупке с целью большего вовлечения в диалог с доведением до покупки максимального количества клиентов и дальнейшие мероприятия по повышению лояльности. Точки соприкосновения – это точки контакта потребителей с нами в различных каналах коммуникации.
3	Какие показатели эффективности используются в пути клиента (третья часть)	Какие KPI целесообразно использовать в CJM (с учетом деятельности компании и особенностей действующих бизнес-процессов)	- охват в ленте Facebook, Instagram; - количество лайков; - конверсия записи на пробные уроки; - посещаемость пробного урока конверсии; - количество заключенных договоров; - конверсия с кликов; - объем реализации в тенге; - средняя цена покупки в тенге; - готовность рекомендовать; - процент заполненных респондентами опросных листов к количеству выданных; - процент полученных предложений к количеству отправленных респондентам анкет;
4	Экономический результат компании, выраженный в динамике изменения чистой прибыли (четвертая часть)	Как CJM влияет на финансовые показатели деятельности компании	- оборот увеличился в 2 раза; - повышение уровня прибыли постоянное, от месяца к месяцу, но разное по размеру; - увеличение прибыли за 9 месяцев в период 2022–2023 гг.
Примечание: Составлено авторами.			

Из таблицы 3 следует, что в процессе применения инструмента CJM компания «Х» получила следующие результаты активизации и развития бизнеса:

♦ особенности понимания и эффективность применения клиентского пути (первая часть): на основании данных об улучшении состояния бизнеса респондент уверенно указал на связь применения подхода «путешествие клиента» с улучшением качества обслуживания клиентов – мнение основано на данных об улучшении свойств образовательного продукта, повышении качества обслуживания и взаимоотношений с клиентами, которые выражаются в первую очередь в активизации обратной связи и скорости ее поступления; респондент также отметил, что

применение инструмента CJM способствует экономии ресурсов ведения бизнеса за счет стандартизации и оптимизации услуг, улучшения внутренних и внешних коммуникаций, что в конечном счете повысило прибыльность бизнеса;

- ♦ понимание использования пути клиента как инструмента улучшения клиентского опыта (вторая часть): респондент приобрел понимание, как организовать процесс применения карты клиентского пути и управлять им, включая последовательность этапов и содержательную часть каждого из них; респондент понимает, как искать точки соприкосновения компании с клиентом и проводить мониторинг в этих точках;

- ♦ показатели эффективности маркетинговых и бизнес-активностей и усилий (третья часть): карта клиентского пути содержит упоминание различных ключевых показателей, характеризующих эффективность действий компании в точках соприкосновения на пути клиента – динамика показателей, полученных в период исследования, показана в таблице ПП;

- ♦ финансовые показатели (четвертая часть): за период сентябрь 2022 г. – май 2023 г. языковая школа (компания «Х») увеличила свой оборот вдвое, а показатели за период исследования стабильно демонстрировали развитие и положительную динамику (таблица 4), что, со слов представителя компании, признается важным фактором для улучшения положения компании, ее бизнеса и его роста в будущих периодах.

Таблица 4 – Динамика ключевых показателей эффективности действий компании

Показатели	01.09.2022	01.06.2023	Изменения	
			абсолютные	относительные, %
Показатели этапов знакомства с брендом и рассмотрения альтернатив				
Instagram: охват	1273	2436	1163	91,4
Instagram: количество сохранений	13	35	22	169,2
Instagram: количество лайков	63	132	69	109,5
Конверсия на заявку, %	61,6	67,4		9,4
Конверсия запись на демоурок, %	84,4	89,7		6,3
Конверсия посещения пробного урока, %	79,0	86,6		9,6
Показатели этапа покупки				
Количество продаж	17	78	61	358,8
Конверсия от переходов, %	0,09	0,19		111,1
Показатели этапов оценки и лояльности				
NPS, %	92	94		2,2
CSI, % (customer satisfaction index)	93	94		1,1
RAI, % (result achieving index)	76	81		6,6
Количество заполненных анкет, %	60	72		20,0
Кол-во полученных рекомендаций, от разосланных анкет %	54	67		24,1
Примечание: Составлено авторами на основе собственных исследований.				

В таблице 4 показаны результаты изменения KPI за девять месяцев работы – период апробации карты клиентского пути. Данные KPI отражают эффективность работы на каждом этапе карты клиентского пути. Мы видим рост охвата в Instagram (91,4%), а также рост показателей вовлеченности потребителей: количество сохранений на 169,2% и количество «лайков» на 109,2%. Несмотря на достаточно высокие исходные цифры по трем видам конверсии, в среднем рост произошел на 8,4%. По двум видам конверсии, конверсии записи на демоурок и конверсии посещения пробного урока, показатели приблизились к 90% (89,7% и 86,6 % соответственно).

Количество продаж показало самый большой рост – 358,8%. Показатели этапов оценки и лояльности также имели высокие исходные показатели, в связи с чем ставилась задача удержать данные показатели, но по факту получили рост данных показателей: готовность рекомендовать выросла на 2,2%, индекс потребительской удовлетворенности вырос на 1,1%, индекс достижения результатов у потребителей вырос на 6,6%. Количество заполненных анкет от разосланных поднялось на 20,0%, количество полученных от клиентов рекомендаций по улучшению работы компании от заполненных анкет выросло на 24,0%.

Кроме результатов, указанных выше, показатели эффективности помогали компании-респонденту (участнику исследования) получить ответы на вопросы, как улучшить клиентский путь на каждом из его участков, основываясь на изменениях в сервисе, сценариях контактов и диалогов и доработке контента с его обновлением. Разработанная авторами карта клиентского пути показала высокую эффективность и результативность, поэтому предлагаем внедрить карту клиентского пути в бизнес-процессы компаний, работающих на рынке образовательных услуг.

Заключение

Результаты проведенного исследования получили подтверждение исследованиями, проведенными ранее другими авторами и показавшими эффективность методологии «карта клиентского пути» в повышении качества обслуживания клиентов и результативности бизнеса – такие улучшения могут быть выражены через показатели числа повторных сделок, упрощение и активность процесса обратной связи, что оказывает влияние на устойчивость бизнеса, его развитие и рост.

Исследование было проведено на базе и в контексте деятельности компании МСП г. Алматы, которая проявила готовность принять участие в апробации методологии CJM, была вовлечена в процесс исследования и получила положительные результаты, свидетельствующие об эффективности использования CJM.

Результаты деятельности компании, полученные в ходе апробации CJM, демонстрируют, что CJM может стать действенным инструментом повышения качества обслуживания, ориентировать на клиента продукт и процессы обслуживания, внутренних и внешних коммуникаций, продвижения и оценки усилий бизнеса и маркетинга.

Результаты исследования показывают, что перечень показателей, характеризующих образовательный бизнес и его маркетинговую составляющую, представляет ценность для оценки эффективности CJM и может быть использован компаниями, имеющими близкие характеристики (величина, вид экономической деятельности, др.) с объектом исследования.

Результаты проведенного исследования и выводы авторов соответствуют результатам аналогичных исследований, опубликованных в источниках раньше, в том числе:

- ♦ ценность карты клиентского пути с многообразными данными, которые можно получить при ее использовании, показаны в научной работе Веделя М. и Каннана П.К. [23];
- ♦ для оценки клиентского пути респондент использует систему показателей, определенных заранее в точках соприкосновения компании с клиентом, для повышения качества обслуживания – такие же данные получены Хомбургом К., Йозичем Д., Кюнлем К. [19];
- ♦ результаты деятельности компании, полученные в ходе применения карты клиентского пути, демонстрируют эффективность карты клиентского пути благодаря положительной динамике установленных показателей эффективности, на что ранее указывали исследователи Кюнл К., Йозич Д. и Хомбург К. [22], что указывает на ценность исследования и релевантность полученных данных, показанных в данной статье, а также на возможность тиражирования исследовательского подхода при проведении будущих исследований.

Несмотря на получение значимых результатов, демонстрирующих эффективность применения методологии CJM, важно принимать во внимание, что в исследовании приняла участие одна компания, что не обеспечивает репрезентативность выборки и возможность делать однозначные выводы в отношении всей генеральной совокупности – например, всех предприятий

МСП, предоставляющих языковые курсы на рынке образовательных услуг г. Алматы. Увеличение размера выборки и количества исследуемых предприятий МСП, в том числе за счет расширения видов экономической деятельности, важны для будущих исследований.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Oliveira M.D.N.T. et al. Integrating cognitive mapping and MCDA for bankruptcy prediction in small- and medium-sized enterprises // *Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68. No. 9. P. 985–997.
- 2 Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- 3 Amirah S. What it Takes to Win in the Age of the Customer. – 2018.
- 4 Малое и среднее предпринимательство – релиз от 14.07.2023 / Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/upload/iblock/765/e5r3dqs50u32duikzy7kat0yroc0hjxh/%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20%D0%BA%D0%B2.pdf> (дата обращения: 04.08.2023)
- 5 Rashid Y. et al. Case study method: a step-by-step guide for business researchers // *International journal of qualitative methods*. 2019. Vol. 18. P. 160–172.
- 6 Hudson L.A., Ozanne J.L. Alternative ways of seeking knowledge in consumer research // *Journal of consumer research*. 1988. Vol. 14. No. 4. P. 508–521.
- 7 McKerchar M. Philosophical paradigms, inquiry strategies and knowledge claims: applying the principles of research design and conduct to taxation // *Journal of Tax Research*. 2008. No. 6. P. 5–22.
- 8 Baxter P., Jack S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers // *Qual Rep*. 2008. No. 13(4). P. 544–559.
- 9 Drucker P. The practice of management // *Routledge*. 2012. No. 2(3.1). P. 12.
- 10 Ali F. et al. Make it delightful: customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks // *Journal of destination marketing & management*. 2018. No. 7. P. 1–11.
- 11 Fader P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. P. 9.
- 12 Anshari M., Almunawar M.N., Lim S.A., Al-Mudimigh A. Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services // *Applied Computing and Informatics*. 2019. Vol. 15(2). C. 94–101.
- 13 Soldatenko T.A., Yessimzhanova S.R. Modern aspects and trends of customer intelligence development // *Экономика: стратегия и практика*. – 2020. – Т. 15(2) – С. 107.
- 14 Isson J.P. *Unstructured Data Analytics, How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*, Wiley. 2018. No. 2(1.2). P. 110.
- 15 Pantouvakis A., Gerou A. The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 15. P. 9610.
- 16 France S.L., Ghose S. Marketing analytics: Methods, practice, implementation, and links to other fields // *Expert Systems with Applications*. 2019. Vol. 119. P. 456–475.
- 17 Markey R. Are you understanding your customers? It is time to start measure and managing their worth // *Harvard Business Review*. January-February 2020.
- 18 Holmlund M. et al. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 356–365.
- 19 Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. No. 3. P. 377–401.
- 20 Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.
- 21 Saggi M.K., Jain S. A survey towards an integration of big data analytics to big insights for value-creation // *Information Processing & Management*. 2018. Vol. 54. No. 5. P. 758–790.
- 22 Kuehnl C., Jozić D., Homburg C. Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47. No. 3. P. 551–568.
- 23 Wedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 97–121.

REFERENCES

- 1 Oliveira M.D.N.T. et al. (2017) Integrating cognitive mapping and MCDA for bankruptcy prediction in small-and medium-sized enterprises // *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 68. No. 9. P. 985–997 (In English).
- 2 Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>. (In English).
- 3 Amirah S. (2018) What it Takes to Win in the Age of the Customer. (In English).
- 4 Maloe i srednee predprinimatel'stvo – reliz ot 14.07.2023 / Bjuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniju i reformam Respubliki Kazahstan. URL: <https://stat.gov.kz/upload/iblock/765/e5r3dqs50u32duikzy7kat0yro0hjdx/%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20%D0%BA%D0%B2.pdf> (data obra-shhenija: 04.08.2023). (In Russian).
- 5 Rashid Y. et al. (2019) Case study method: a step-by-step guide for business researchers // *International journal of qualitative methods*. Vol. 18. P. 160–172. (In English).
- 6 Hudson L.A., Ozanne J.L. (1988) Alternative ways of seeking knowledge in consumer research // *Journal of consumer research*. Vol. 14. No. 4. P. 508–521. (In English).
- 7 McKerchar M. (2008) Philosophical paradigms, inquiry strategies and knowledge claims: applying the principles of research design and conduct to taxation // *Journal of Tax Research*. No. 6. P. 5–22. (In English).
- 8 Baxter P., Jack S. (2008) Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers // *Qual Rep*. No. 13(4). P. 544–559. (In English).
- 9 Drucker P. (2012) *The practice of management* // Routledge. No. 2(3.1). P. 12. (In English).
- 10 Ali F. et al. (2018) Make it delightful: customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks // *Journal of destination marketing & management*. No. 7. P. 1–11. (In English).
- 11 Fader P. (2012) *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press. P. 9. (In English).
- 12 Anshari M., Almunawar M.N., Lim S.A., Al-Mudimigh A. (2019) Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services // *Applied Computing and Informatics*. Vol. 15(2). P. 94–101. (In English).
- 13 Soldatenko T.A., Yessimzhanova S.R. (2020) Modern aspects and trends of customer intelligence development // *Jekonomika: strategija i praktika*. V. 15(2). P. 107. (In English).
- 14 Isson J.P. (2018) *Unstructured Data Analytics, How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*, Wiley. No. 2(1.2). P. 110. (In English).
- 15 Pantouvakis A., Gerou A. (2022) The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability // *Sustainability*. Vol. 14. No. 15. P. 9610. (In English).
- 16 France S.L., Ghose S. (2019) Marketing analytics: Methods, practice, implementation, and links to other fields // *Expert Systems with Applications*. Vol. 119. P. 456–475. (In English).
- 17 Markey R. (2020) Are you understanding your customers? It is time to start measure and managing their worth // *Harvard Business Review*. January-February. (In English).
- 18 Holmlund M. et al. (2020) Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework // *Journal of Business Research*. Vol. 116. P. 356–365. (In English).
- 19 Homburg C., Jozic D., Kuehnl C. (2017) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45. No. 3. P. 377–401. (In English).
- 20 Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of marketing*. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. (In English).
- 21 Saggi M.K., Jain S. (2018) A survey towards an integration of big data analytics to big insights for value-creation // *Information Processing & Management*. Vol. 54. No. 5. P. 758–790. (In English).
- 22 Kuehnl C., Jozic D., Homburg C. (2019) Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 47. No. 3. P. 551–568. (In English).
- 23 Wedel M., Kannan P.K. (2016) Marketing analytics for data-rich environments // *Journal of Marketing*. Vol. 80. No. 6. P. 97–121. (In English).

Т.А. СОЛДАТЕНКО,*¹

докторант.

*e-mail: soldatenko.t@uib.kz

ORCID ID: 0000-0003-2562-2896

С.Р. ЕСИМЖАНОВА,¹

э.ғ.д., профессор.

e-mail: saira_sr@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-9921-3457

Г.К. БАЙЖАКСЫНОВА,²

э.ғ.к., ассистент-профессор.

e-mail: gulshat.kasymhan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2491-3440

Т.Л. ФЕДОРОВА,¹

э.ғ.м., аға оқытушы.

e-mail: tfedorova.uib@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-6023-0384

¹К.Сағадиев атындағы Халықаралық

бизнес университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Алматы менеджмент университеті,

Алматы қ., Қазақстан

КЛИЕНТ ЖОЛЫ КАРТАСЫН ҚОЛДАНУДЫҢ ТИІМДІЛІГІ: ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ШОК КОМПАНИЯСЫНЫҢ ТӘЖІРИБЕЛІК КЕЙСІ

Андатпа

Мақалада тәжірибедегі жағдай, ШОК компаниясы мысалында CJM (клиент жолының картасы) құралын қолдану тиімділігі қарастырылған. Бұл зерттеудің мақсаты – қазақстандық ШОК өкілі болып табылатын компанияның қызметінде CJM (клиент жолының картасы) клиентті талдау құралы ретіндегі тиімділігін растау. Зерттеу объектісі ретінде Алматы қ. нарығында әрекет ететін компания таңдалған. Зерттеудің пәні клиент жолының картасын қолдану үрдісі. Мақала авторлары CJM құралының маркетингтік қызмет көрсеткіштерін және клиентке бағытталған маркетингтік белсенділіктерді ұйымдастыру, жүзеге асыруды қоса алғандағы компания жұмысының көрсеткіштеріне, қаржылық көрсеткіштерге ықпалын растайтын мәліметтер алынған. Мақаланың мазмұны клиенттік талдаудың цифрландыру жағдайында ерекше маңызы артатынына, сонымен бірге орта және шағын бизнес өкілдері үшін цифрландырудың жаңа мүмкіндіктер беретініне басты назар аударады. Зерттеу жүргізуде зерттеу пәні туралы сапалы ақпарат алуға мүмкіндік беретін тереңдетілген сұхбат әдісін үйлестіретін тақырыптық зерттеу әдістемесі қолданылған. Зерттеу нәтижелері клиент жолы картасын зерттеу объектісі болып табылатын компания үрдісіне енгізу туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді. CJM қазақстандық ШОК компаниясы қызметінде сынақтан өткізу тәжірибесі мен оң нәтижелер клиент жолы картасы құралын да, сонымен қоса авторлардың осы бағыттағы тәжірибелерін де қазақстандық орта және шағын бизнес кәсіпорындарында қолдану мүмкін екендігінен куәландырады.

Тірек сөздер: компания, клиенттің жол картасы, іс, тиімділік көрсеткіштері, клиентке бағдарлану, бәсекеге қабілеттілік, клиенттік аналитика.

T.A. SOLDATENKO,*¹

PhD student.

*e-mail: soldatenko.t@uib.kz

<https://orcid.org/0000-0003-2562-2896>

S.R. YESSIMZHANOVA,¹

d.e.s, professor.

e-mail: saira_sr@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9921-3457>

G.K. BAIZHAXYNOVA,²

c.e.s., associate professor.

e-mail: gulshat.kasymhan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2491-3440>

T.L. FEDOROVA,¹

m.e.s., senior lecturer.

e-mail: tfedorova.uib@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-6023-0384>

¹K. Sagadiyev University
of International Business,

Almaty, Kazakhstan

²Almaty management university,

Almaty, Kazakhstan

EFFECTIVENESS OF USING A CUSTOMER JOURNEY MAP: PRACTICAL CASE OF A KAZAKHSTANI SME COMPANY

Abstract

The article considers a practical case, using the example of an SME company, which shows the effectiveness of using the customer journey map (CJM) tool. The purpose of this study is to obtain confirmation of the effectiveness of CJM as a tool for customer analytics in the context of the activities of a Kazakhstan company - a representative of SMEs. A company operating in the market of Almaty was chosen as the object of study. The subject of the study is the process of applying the customer journey map. The authors of the article obtained data confirming the impact of CJM on the company's performance level, including indicators of marketing activities and the return on efforts to organize and execute marketing activities focused on the client and using client analytics tools, as well as financial indicators. The article's content focuses on the fact that customer analytics is of particular importance in digitalization including because digitalization provides new opportunities for small and medium-sized businesses to use such tools. When conducting the study, a case study methodology was applied, which, in combination with the method of in-depth interviews, allows for obtaining qualitative information about the subject of the study. The study results allow us to conclude that it is expedient to implement the customer journey map in the company's processes - the object of study. The positive results and practical experience of testing CJM in the conditions of a Kazakhstani SME company indicate the possibility of replicating both the CJM tool itself among Kazakhstani small and medium-sized businesses and the experience of the article's authors in this direction.

Key words: company, customer journey map, case study, performance indicators, customer focus, competitiveness, customer analytics.