

Совершенствование взаимодействия на B2B рынках на основе управления знаниями

Орлова Марина Викторовна¹

Канд. экон. наук, доц. Высшей школы бренд-менеджмента
ORCID ID 0000-0002-3971-6570, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Гребенькова Юлия Александровна^{1,2}

Приглашенный лектор¹, ст. стратегический планер²
ORCID: 0009-0001-6202-3828, e-mail: y.grebenkova@autocrm.ru

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия

²DNM INFOTECH, г. Москва, Россия

Аннотация

Изучена проблема совершенствования взаимодействия на B2B-рынках на основе управления знаниями. Проведенное исследование потребительского поведения в процессе взаимодействия бизнес-клиентов с KIBS-фирмой позволило выявить тренд на постепенное снижение их активности, что неизменно ведет к старению клиентской базы и оттоку клиентов. С учетом основного преимущества KIBS-компаний, а именно высокого уровня экспертизы и обширных баз знаний, предложено включать экспертный и образовательный контент в процесс взаимодействия, что позволит не только передавать в процессе взаимодействия знания клиентам, но и формировать долгосрочную лояльность, создавая прочные взаимоотношения между участниками. Определены типы коммуникаций, основанных на знаниях, предложено их поэтапное внедрение. Проведенное исследование позволило разработать модель взаимодействия KIBS-компаний с бизнес-клиентами с учетом регрессии коммуникационной активности. Выявлено смещение фокуса коммуникаций, основанных на знаниях, с информирующих на вовлекающие и обучающие. Омниканальное включение экспертного и образовательного контента в процесс взаимодействия KIBS-бренда и компании-клиента не только оправданно, но и необходимо для сохранения и развития клиентской базы KIBS-компаний, усиления ее конкурентоспособности.

Ключевые слова

B2B рынки, ABM, KIBS-фирмы, маркетинг, маркетинг взаимодействия, коммуникации на основе знаний, старение клиентской базы, долгосрочная лояльность

Для цитирования: Орлова М.В., Гребенькова Ю.А. Совершенствование взаимодействия на B2B рынках на основе управления знаниями // Вестник университета. 2025. № 8. С. 181–190.

Improving interaction in B2B markets based on knowledge management

Marina V. Orlova¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Higher School of Brand Management
ORCID: 0000-0002-3971-6570, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Iuliia A. Grebenkova^{1,2}

Guest Lecturer¹, Senior Strategic Planner²
ORCID: 0009-0001-6202-3828, e-mail: y.grebenkova@autocrm.ru

¹Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

²DNM INFOTECH, Moscow, Russia

Abstract

The issue of improving interaction in B2B markets based on knowledge management has been studied. The conducted research of consumer behavior in the process of interaction between business clients and a KIBS company revealed a trend towards a gradual decrease in their activity, which invariably leads to an aging of the customer base and an outflow of customers. Considering the main advantages of KIBS companies, namely a high level of expertise and extensive knowledge bases, it has been proposed to include expert and educational content in the interaction process, which will not only transfer knowledge to customers during the interaction, but also form long-term loyalty by creating strong relationships between participants. The types of knowledge-based communications have been identified, and their phased implementation has been proposed. The conducted research allowed us to develop a model of interaction between a KIBS company and business clients, considering communication activity regression. A shift in the focus of knowledge-based communications from informing to involving and educating has been revealed. The omnichannel inclusion of expert and educational content in the process of interaction between a KIBS brand and a client company is not only justified, but also necessary to preserve and develop the client base of KIBS companies and strengthen its competitiveness.

Keywords

B2B markets, ABM, KIBS firms, marketing, interaction marketing, knowledge-based communication, aging customer base, long-term loyalty

For citation: Orlova M.V., Grebenkova Iu.A. (2025) Improving interaction in B2B markets based on knowledge management. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 181–190.

ВВЕДЕНИЕ

Интеллектуальные бизнес-услуги (англ. Knowledge-intensive Business Services, далее – KIBS) направлены на решение проблем клиента с использованием экспертного знания. Основная функция этих услуг – консультационная. Они обладают высокой степенью интерактивности при взаимодействии с компанией-клиентом, а интенсивность передачи знаний при предоставлении интеллектуальных бизнес-услуг своим клиентам является главным их отличием от других видов услуг.

Мировой рынок интеллектуальных бизнес-услуг демонстрирует активный рост. По данным Mordor Intelligence, к 2029 г. он достигнет 447,72 млрд долл. США. В ближайшие пять лет он будет увеличиваться в среднем на 4,8 % в год¹.

Российский рынок интеллектуальных бизнес-услуг представлен консультационными услугами в различных сферах: управленческий, финансовый, HR-консалтинг, юридические и дизайнерские услуги, услуги в сфере маркетинга, брендинга и рекламы, в сфере информационных технологий (далее – ИТ). Именно этот сектор KIBS уверенно занимает ведущее место и оказывает существенное влияние на экономику Российской Федерации (далее – РФ, Россия). Суммарные доходы крупнейших консалтинговых групп и компаний, вошедших в нынешний рейтинг, составленный RAEX по итогам 2023 г., увеличились на 6 % и составили 123 млрд руб. С учетом обнаруженной Федеральной службой государственной статистики инфляции за год в 7,4 % можно говорить о стагнации рынка².

Опережающий рост сектора интеллектуальных бизнес-услуг является одной из определяющих тенденций в развитых экономических странах. Перспективы развития российского рынка интеллектуальных бизнес-услуг в условиях санкций и жесткой конкуренции определяют актуальность темы настоящего исследования.

На фоне негативной ситуации на рынке консалтинга российский рынок ИТ выглядит более оптимистично. Начиная с 2022 г. свыше 200 зарубежных технологических компаний покинули российский ИТ-рынок или приостановили деятельность на нем. Доля российского ИТ-рынка в валовом внутреннем продукте страны составляет 1,94 %, что говорит о высоком потенциале дальнейшего роста. Ожидается, что до 2030 г. он будет расти с темпом в 13 %, сегмент программного обеспечения и услуг достигнет уровня 2,8 трлн руб. Такой рост обусловлен ключевой ролью государства в развитии ИТ-рынка: переход на российские аналоги программного обеспечения будет продолжаться в ближайшие несколько лет, предстоит переход от импортозамещения отдельных продуктов к формированию комплексных платформенных решений и экосистем. Тренд на цифровую трансформацию будет сохраняться во всех отраслях экономики страны. Государство стимулирует выход ИТ-компаний на рынок публичного капитала и реализует модель комплексной поддержки развития информационных технологий³.

Рынок ИТ-компаний в России является растущим и одновременно высоко конкурентным. На июнь 2024 г. в стране насчитывалось 217,993 тыс. организаций, в которых трудилось более 857 тыс. специалистов⁴. На этом фоне и с учетом открывающихся для участников ИТ-рынка возможностей необходимо уделять особое внимание их росту и развитию. Компании этого сектора стали объектом исследования, а их коммуникации с бизнес-клиентами – предметом исследования.

Целью настоящего исследования является разработка системного подхода к коммуникациям KIBS-компаний (на примере ИТ-сектора) с компаниями-клиентами на основе управления знаниями с использованием омниканального подхода.

Гипотеза исследования состоит в том, что включение экспертного и образовательного контента в процесс взаимодействия позволит не только передавать в процессе взаимодействия знания клиентам, но и приостановить старение клиентской базы, формировать долгосрочную лояльность.

¹Mordor Intelligence. Consulting Service Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2024–2029). Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/consulting-service-market> (дата обращения: 05.02.2025).

²RAEX. Рейтинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) – Аналитика. Режим доступа: <https://clck.ru/3NFwbu> (дата обращения: 05.02.2025).

³Российский рынок инфраструктурного ПО и перспективы его развития. Режим доступа: https://strategy.ru/media/uploads/2024/05/Рынок_инфраструктурного_ПО.pdf (дата обращения: 05.02.2025).

⁴В России выросло число ИТ-компаний. Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2024/06/11/v-rossii-vyroslo-chislo-it-kompaniy/> (дата обращения: 05.02.2025).

ОБЗОР ИСТОЧНИКОВ

Авторами изучены зарубежные и российские разработки, касающиеся исследуемой проблематики. Особое внимание мы уделяем основным и дополнительным факторам, повышающим инновационную деятельность KIBS, отмечая особую роль более совершенных методов управления и строгой приверженности обучению сотрудников как основного источника конкурентоспособности интеллектуально-сервисных фирм. Исследовано влияние инноваций на экспортные показатели компаний, предоставляющих наукоемкие бизнес-услуги. Эксперты отмечают прямую взаимосвязь инновационной политики государства и способности выхода KIBS на зарубежные рынки. Инновации рассматриваются как ключевой элемент современной стратегии развития производства [1].

Тема совершенствования взаимодействия с клиентами в процессе обслуживания звучит и в статьях зарубежных маркетологов. Речь идет о системном подходе к участию клиентов, где описаны мероприятия по вовлечению клиентов. Особое внимание уделяется производству визуального контента, способствующему обмену знаниями в процессе взаимодействия [2]. Европейские ученые отмечают взаимосвязь между обменом знаниями и эффективностью интеллектуально-сервисной организации, включая инновационность, рыночную эффективность и финансовые показатели [3].

Отечественные ученые также обращаются к теме повышения конкурентоспособности интеллектуально-сервисных фирм. В частности, хочется отметить работы К.В. Смицких, С.С. Нестерюка, В. Луневой и Н. Юдалевича, посвященные развитию рынка экспертных услуг, его возможностям и перспективам [4; 5].

Особое внимание привлекла статья, посвященная образованию клиентов (англ. Customer Education, CED). Авторы предложили модель зрелости клиентов на основе действий, направленных на ликвидацию противоречий, возникающих между KIBS и клиентами в процессе взаимодействия. Эта модель дает представление о трудностях, с которыми KIBS могут сталкиваться при разработке собственных программ обучения. Среди них трудности, касающиеся распределения времени, которое сотрудники затрачивают на обучение и выполнение своих основных обязанностей, распределение времени между привлечением новых клиентов и развитием уже существующих, распределение времени между индивидуальным и массовым обучением клиентов и др. [6]. Ранее отмечалась необходимость интеграции образовательного контента в систему коммуникаций интеллектуально-сервисных компаний. Когнитивный контент рассматривался как основа формирования опыта фирм участниц интеллектуально-сервисных проектов [7; 8].

В процессе подготовки статьи авторами изучены тренды развития инструментария маркетинговых коммуникаций и его возможная адаптация к использованию в интеллектуально-сервисной среде.

Современный маркетинг обладает довольно обширным инструментарием взаимодействия с клиентами на B2B-рынках. Выбор основных направлений инструментов коммуникаций взаимодействия с бизнес-клиентами в интеллектуально-сервисной среде основывается на маркетинговых трендах, продиктованных как изменениями внешней среды, так и меняющимися потребностями потребителей:

- социальное взаимодействие на основе концепции устойчивого развития;
- интеграция искусственного интеллекта для совершенствования персонализации и прогнозной аналитики, гиперперсонализированный микро-контент, обеспечение бесперебойной поддержки клиентов;
- использование данных о намерениях для взаимодействия с потенциальными клиентами после привлечения лидов;
- персонализация контента с использованием видео;
- неформальный контент;
- бренд сообщества, такой как онлайн-пространства для пользователей, партнеров или разработчиков, рост за счет сообществ;
- партнерство с отраслевыми экспертами и ключевыми лидерами мнений, запуск собственных корпоративных программ для инфлюенсеров;
- событийный и эмпирический маркетинг;
- демонстрация человеческой стороны бренда и опыта сотрудников.

Одним из лидирующих трендов является использование образовательного контента. Именно он становится мощным инструментом, который помогает не только продавать интеллектуальные бизнес-услуги, но и выстраивать тесные отношения с аккаунтами на всех уровнях АВМ (англ. Account-based Marketing), укреплять доверие и повышать лояльность. Так, B2B-блоги с образовательным контентом получают

на 52 % больше органического трафика, чем блоги, которые в основном публикуют контент о своей компании⁵. Нужно обучать клиентов, становиться для них экспертами в своей области.

ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование потребительского поведения в процессе взаимодействия KIBS и аккаунта, проведенное в рамках подготовки статьи на базе компании INFOTECH (DNM INFOTECH, Dealer Network Management – Управление дилерской сетью, с 2014 г.), позволило выявить, что путь клиента (англ. Customer Journey, CJ) цикличен, но при этом дискретен⁶. Клиент может идти вперед, а потом остановиться и вернуться на шаг или два назад, чтобы удостовериться, например, в своем правильном выборе поставщика ИТ-услуги.

Применяя подход «глубокое погружение в процессы заказчика», система DNM INFOTECH выросла в полноценный ИТ-продукт – инструмент управления дилерской сетью, которым сейчас пользуются около 70 % крупных автомобильных дистрибьюторов. Сейчас клиентами компании являются более 30 автомобильных импортеров по всей России, а также странам Содружества Независимых Государств. Сюда входят такие известные бренды, как Great Wall Motors, Chery group, Geely Motors, AGR.

Объектом исследования послужили 30 компаний автомобильных дистрибьюторов, с некоторыми из которых компания INFOTECH сотрудничает уже на протяжении 10 лет. Исследование проводилось по всем компаниям (на первом этапе). Все компании-клиенты являются крупными организациями с числом работников более 250 чел. и сетью дистрибуции в виде дилерской сети, которая также может насчитывать от 10 и до 200 дилерских центров, представленных по всей России. Период исследования – 2020–2024 гг. Компании, которые участвовали в исследовании, были предупреждены и не имели возражений, что собранная информация может использоваться в публичных работах компании INFOTECH.

На первом этапе проанализированы точки контакта INFOTECH с аккаунтами в офлайн- и онлайн-каналах. Исследование показало, что клиент проходит три стадии взаимодействия с компанией-поставщиком и с каждой стадией активность взаимодействия с компанией-поставщиком снижается.

Путем анализа CRM выявлены этапы жизненного цикла клиента в рамках взаимодействия с брендом с учетом регрессии коммуникативной активности. В рамках жизненного цикла взаимодействия с KIBS-компанией клиент проходит три стадии.

1. Знакомство с партнером, узнавание, привыкание, нахождение общих интересов, точек контакта.
2. Зрелость – формирование общей базы знаний, пула проектов, личных и бизнес-отношений. Настраиваются общие ключевые показатели эффективности (англ. KPI). Партнерство выходит на уровень «взаимопонимания с полуслова». Развиваются проекты.
3. Старение базы. Сложившиеся отношения и накопленный опыт позволяют быстро и качественно реагировать на проблемы клиента и рыночные условия для достижения лучших результатов. Однако происходит накопление негатива, общих обид, возникают нестыковки в области общих целей. Может произойти смена команды. При этом присутствует понимание предстоящих высоких материальных и временных затрат на смену партнера. В этот момент требуется обновление отношений за счет создания новых ценностей для клиента в рамках предоставляемой интеллектуальной услуги.

Мы видим очевидный тренд постепенного снижения активности. Понимание моментов снижения этой активности позволит с помощью маркетинговых коммуникаций создать новый виток отношений, который укрепит взаимосвязь между клиентом и компанией-поставщиком. Это в свою очередь поможет заиклнить данную модель и развивать отношения с клиентом.

На втором этапе руководителям компаний-клиентов было предложено ответить на несколько вопросов, касающихся причин снижения активности взаимодействия и возможных путей совершенствования коммуникаций. Среди вопросов был и вопрос об увеличении доли образовательного контента. На него положительно ответили 80 % респондентов.

В выборку для проведения третьего этапа исследования попали компании, с которыми сложились наиболее тесные отношения, в том числе неформальные, а также компании, которые были готовы к внедрению новых инструментов коммуникаций. В течение 2024 г. в план взаимодействия с выбранными

⁵ Backlinko: как B2B-компании используют контент-маркетинг для продвижения компаний. Режим доступа: <https://www.cossa.ru/news/280419/> (дата обращения: 05.02.2025).

⁶ INFOTECH. Режим доступа: <https://www.autocrm.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).

компаниями включены онлайн- и офлайн-коммуникации, основанные на образовательном контенте. Использовались стратегические сессии, форсайт-сессии, обучающие семинары, вебинары по новым продуктам, геймификация процесса обучения с высокой степенью вовлечения рядовых сотрудников, создан обучающий блог с экспертной информацией.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования показали, что стандартного набора коммуникаций, используемых компаниями INFOTECH, недостаточно для сохранения клиентской базы, а включение образовательного и экспертного контента положительно влияет на клиентов, находящихся на второй и третьей стадиях взаимоотношений.

Результаты исследования представляются следующими:

- рост конверсии обращения в сделку составил 150 %;
- количество продленных сделок увеличилось на 12 %;
- NPS вырос на 12,5 %.

Кроме того, руководители компаний в интервью, проведенных по результатам исследования, отмечали, что:

- вырос интерес сотрудников к работе;
- уменьшилась текучесть персонала в компаниях-клиентах;
- проявлен особый интерес к процессу обучения со стороны руководителей компаний-клиентов;
- улучшилось межличностное взаимодействие.

Однако случайное использование коммуникаций, основанных на знаниях, может вызвать трудности при их выборе и внедрении.

Анализируя контент взаимодействия на основе управления знаниями, авторы предлагают использовать следующие типы коммуникаций, основанных на знаниях: информационные, вовлекающие, обучающие, индивидуализированные.

Информационные коммуникации – коммуникации, которые предоставляют ценную информацию, которую клиент может использовать самостоятельно в удобное время. В их число входят:

- белые книги (white papers), исследования, материалы «проблема–решение», справочные материалы (издания white papers обычно периодические, одна тема может переходить из одного выпуска в другой, что активно стимулирует интерес к предмету публикации);
- публикация кейсов и материалов исследований, отчетов служит показателем постоянной экспертизы KIBS-бренда, укрепляет доверие существующих и потенциальных бизнес-клиентов к интеллектуально-сервисной компании;
- дайджест – регулярный информационный материал – служит для информирования существующих и потенциальных бизнес-клиентов о KIBS-бренде (новости бренда и обновления продуктов);
- статьи в периодических отраслевых журналах служат репутации KIBS-бренда, позволяют видеть его место в отрасли, укрепляют доверие бизнес-клиентов и партнеров;

Вовлекающие коммуникации – коммуникации, которые осуществляются с участием персонала бизнес-клиента. Они развивают интерес к предметной области. В их число входят:

- FAQ – часто задаваемые вопросы, ресурс, позволяющий осуществлять бесперебойную поддержку клиентов на всех уровнях;
- блог – площадка в сети «Интернет», где любой человек может поделиться информацией, опытом, экспертизой по заданной теме;
- бренд-комьюнити – сообщество бренда – неформальное онлайн- и/или офлайн-объединение, где люди и компании, причастные к общей идее, обмениваются полезной информацией, мнениями, идеями, впечатлениями, опытом, дают советы;
- коворкинг-сессии – пространство бренда, где люди могут коммуницировать, решать вопросы ситуативно;
- совместные исследования и разработки, тестирования – разнообразие портфеля совместных исследований и разработок является важнейшей стратегией управления знаниями для фирм KIBS по разработке и продвижению внешних ресурсов знаний;
- геймификация – использование игровых методик для получения информации и знаний.

Обучающие коммуникации – коммуникации в кооперации с KIBS-компанией, позволяющие поддерживать и улучшать знания бизнес-клиентов на постоянной основе. Оправдано создание обучающего центра. В их число входят:

- публикация обучающих кейсов;
- вебинары по новым продуктам;
- аттестации сквозные;
- сертификация;
- обучающие курсы.

Индивидуализированные коммуникации в основном направлены на лиц, принимающих решения, генеральных директоров компаний с целью поддержания и развития интереса. В их число входят:

- стратегические сессии – периодические встречи первых лиц компании и обсуждение текущих вопросов бизнеса с экспертами KIBS-компаний;
- предложения «на опережение» – разработка индивидуализированных предложений по потребностям, которые еще не идентифицированы бизнес-клиентом, но могут в перспективе положительно повлиять на инновационность компании и ее конкурентоспособность;
- форсайт-сессии – мероприятия, во время которых участники обсуждают перспективы развития в определенной области, что поможет подготовиться к изменениям, избежать возможных рисков, идентифицировать тренды.

В процессе исследования выявлено смещение фокуса коммуникаций с информационных на обучающие и вовлекающие, а также особый фокус на включение первых лиц компаний-клиентов в процесс обучения и создание для них специальных мероприятий. Поэтапное внедрение коммуникаций представлено в таблице.

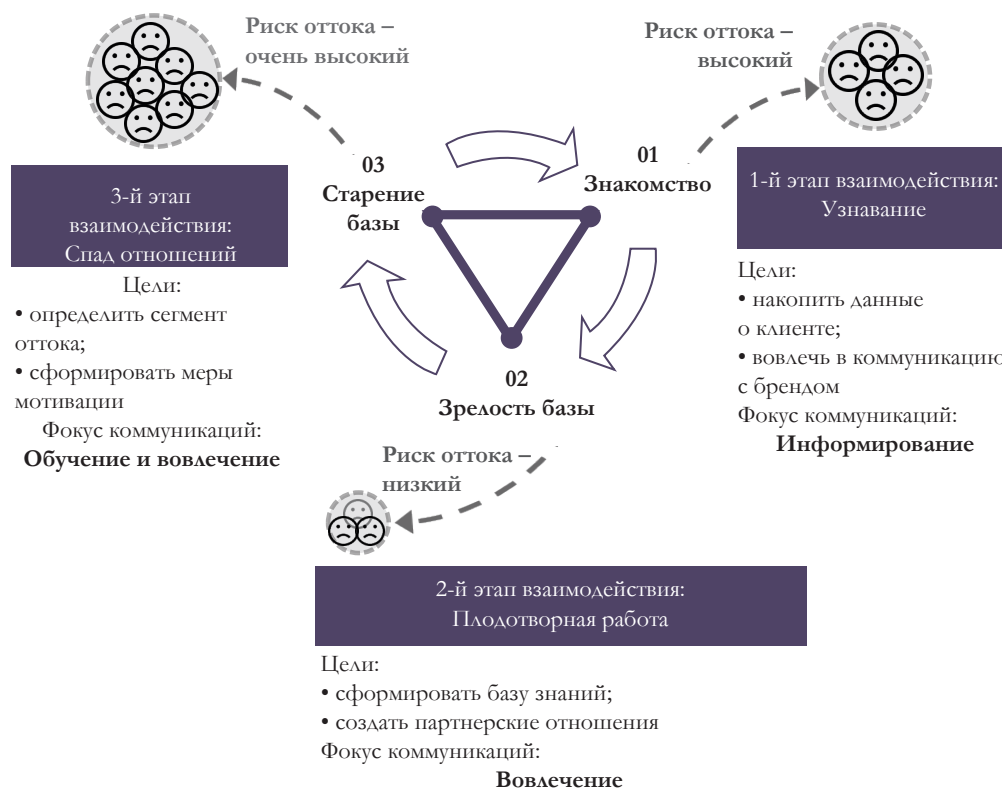
Таблица

Поэтапное внедрение коммуникаций, основанных на знаниях

Этапы взаимодействия		
Узнавание	Плодотворная работа	Спад отношений
– белые книги (white papers); – публикация кейсов и материалов исследований, отчетов; – дайджесты; – публикации в периодических отраслевых журналах; – FAQ; – публикация обучающих кейсов	– белые книги (white papers); – публикация кейсов и материалов исследований, отчетов; – дайджесты; – публикации в периодических отраслевых журналах; – FAQ; – публикация обучающих кейсов; – блог; – бренд-комьюнити; – коворкинг-сессии; – совместные исследования и разработки, тестирование, геймификация	– белые книги (white papers); – публикация кейсов и материалов исследований, отчетов; – дайджесты; – публикации в периодических отраслевых журналах; – FAQ; – публикация обучающих кейсов; – блог; – бренд-комьюнити; – коворкинг-сессии; – совместные исследования и разработки, тестирования, геймификация; – вебинары по новым продуктам; – аттестации сквозные; – сертификация; – обучающие курсы; – стратегические сессии; – предложения «на опережение»; – форсайт-сессии

Составлено авторами по материалам исследования

Проведенные исследования позволили авторам разработать модель взаимодействия KIBS-компаний с бизнес-клиентом с учетом регрессии коммуникационной активности (рисунок). Выявлено смещение фокуса коммуникаций, основанных на знаниях с информирующих на вовлекающие и обучающие.



Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Модель взаимодействия KIBS-компаний с бизнес-клиентом с учетом регрессии коммуникацион

В основе всех перечисленных выше коммуникаций лежит использование базы знаний KIBS-компаний. Важно выбрать подходящую архитектуру базы знаний. Она во многом определяет то, насколько быстро можно будет добавлять знания и извлекать их. Эта тема заслуживает отдельного изучения.

Сегодня в России KIBS-компании создают базы знаний, которые служат ресурсами для клиентов и сотрудников, предоставляя информацию о лучших практиках, методологиях и отраслевых трендах. Вот лишь несколько примеров успешного формирования баз знаний:

- база знаний компании «Бизнес-Информ» включает статьи, исследования и аналитические материалы по вопросам управления, маркетинга и финансов и предоставляет информацию о современных методах и подходах в бизнесе;
- PwC (PricewaterhouseCoopers) предлагает своим клиентам доступ к обширной базе знаний, содержащей отчеты, исследования и аналитические материалы по различным отраслям, налоговому и правовому консультированию;
- база знаний Deloitte включает различные исследования, отчеты и аналитические материалы по вопросам аудита, налогообложения, консалтинга и управления рисками, где можно найти информацию о текущих трендах и инсайтах в различных отраслях;
- Ernst & Young предлагает своим клиентам доступ к базе знаний с материалами по налоговому праву, аудиту, консалтингу и сделкам и предоставляет информация о законодательных изменениях и новых регуляциях;
- база знаний «McKinsey & Company Россия» содержит исследования, статьи и отчеты по стратегическому управлению и отраслевым трендам – это ценная информация для руководителей и бизнесменов, стремящихся улучшить свои стратегии;
- «Яндекс» предлагает базу знаний для своих сервисов, таких как «Яндекс.Облако», «Яндекс.Диск» и др., и предоставляет документацию, инструкции и советы по использованию различных функций;
- база знаний компании «Лаборатория Касперского» включает статьи и руководства по использованию антивирусного программного обеспечения, вопросам безопасности и защите данных, также доступны последние новости о продуктах и обновлениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ зарубежных и отечественных источников, посвященных развитию инструментария взаимодействия на B2B-рынках, выявил интерес исследователей к вопросам использования главного актива KIBS-компаний, знаний и экспертизы, создания конкурентоспособности на интеллектуально-сервисных рынках. Рассмотренная в статье проблема увеличения жизненного цикла клиентов и поддержания устойчивых взаимоотношений с ними является общей для компаний всех без исключения секторов сферы интеллектуальных бизнес-услуг.

Исследование, проведенное совместно с компанией INFOTECH, показало, что взаимодействие между бизнес-клиентом и KIBS-компанией ослабевает с течением времени, что ведет к старению клиентской базы и оттоку клиентов. Своевременная идентификация момента, когда требуется обновление отношений, позволит компании уменьшить старение клиентской базы за счет внедрения коммуникаций, основанных на знаниях. При снижении активности бизнес-клиентов требуется возрастание потока коммуникационных активностей.

Предложенная типология коммуникаций, основанных на знаниях, и использование системного подхода к их внедрению помогут интеллектуально-сервисным компаниям дольше сохранять продуктивные взаимоотношения с бизнес-клиентами, выстраивать долгосрочную лояльность за счет создания дополнительной ценности в процессе взаимодействия. Модель взаимодействия интеллектуально-сервисной компании с бизнес-клиентами с учетом регрессии коммуникационной активности показывает смещение фокуса коммуникаций с информирующих на вовлекающие. Омниканальное поэтапное включение экспертного и образовательного контента в процесс взаимодействия KIBS-бренда и компании-клиента поможет не только сохранить, но и развить клиентскую базу KIBS-компаний, влияя в конечном итоге на конкурентоспособность.

Список литературы

1. *Pelaez S.* Exporting Knowledge-Intensive Business Services (KIBS): Innovation and Complementary Factors. SSRN Electronic Journal. 2024. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4799870>
2. *Clarke A., Mortensen B., Frytag P.V.* Knowledge intensive business service (KIBS) firms' use of visualization for customer participation and knowledge sharing during the service process. *Industrial Marketing Management*. 2023;109:32–43.
3. *Danco L., Crhova Z.* Rethinking the role of knowledge sharing on organizational performance in Knowledge-intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>
4. *Смицких К.В., Нестерук С.С.* Использование цифровых технологий в консалтинге: вызовы и перспективы. В кн.: *Инновационное развитие современной науки: новые подходы и актуальные исследования: материалы Международной научно-практической конференции*. 2024. С. 105–110.
5. *Лунева В., Юдалевич Н.В.* Развитие рынка интеллектуальных экспертных услуг в России: возможности и перспективы. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2024;2:92–95.
6. *Dorian-Laurențiu F.* A tension-based maturity model for customer education in knowledge-intensive business service firms. *Industrial Marketing Management*. 2024;124.
7. *Орлова М.В.* Когнитивизм в управлении интеллектуальном сервисом. *Маркетинг*. 2013;5(132):60–68.
8. *Орлова М.В., Орлов В.В.* Развитие инструментария управления взаимодействием на B2B рынках. *Вестник университета*. 2024;2:115–123. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-2-115-123>

References

1. *Pelaez S.* Exporting Knowledge-Intensive Business Services (KIBS): Innovation and Complementary Factors. SSRN Electronic Journal. 2024. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4799870>
2. *Clarke A., Mortensen B., Frytag P.V.* Knowledge intensive business service (KIBS) firms' use of visualization for customer participation and knowledge sharing during the service process. *Industrial Marketing Management*. 2023;109:32–43.
3. *Danco L., Crhova Z.* Rethinking the role of knowledge sharing on organizational performance in Knowledge-intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>
4. *Smitskikh K.V., Nesteruk S.S.* The use of digital technologies in consulting: challenges and prospects. In: *Innovative development of modern science: New approaches and current research: Proceedings of International Scientific and Practical Conference*. 2024. Pp. 105–110. (In Russian).

5. *Luneva V., Yudalevich N.V.* Development of the market for intelligent and expert services in Russia: opportunities and prospects. Business education in the knowledge economy. 2024;2:92–95. (In Russian).
6. *Dorian-Laurențiu F.* A tension-based maturity model for customer education in knowledge-intensive business service firms. Industrial Marketing Management. 2024;124.
7. *Orlova M.V.* Cognitivism in intellectual service management. Marketing. 2013;5(132):60–68. (In Russian).
8. *Orlova M.V., Orlov V.V.* Development of interaction management tools in B2B markets. Vestnik universiteta. 2024;2:115–123. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-2-115-123>