

## КЕЙС: ЦИФРОВИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ДЛЯ РОСТА ПРИВЛЕЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА КЛИЕНТОВ В 10 РАЗ

### Вводная информация о компании и ее деятельности

Компания «Апогей» — это техническая поддержка программ 1С. Компания основана в 2010 году в г. Красноярск и на март 2026 года является №7 в рейтинге официальных партнеров фирмы «1С» из 6860 компаний-франчайзи в России и СНГ.

#### Доля использования программ "1С" организациями в России:



>90%  
малый бизнес



~60%  
средний и  
крупный бизнес



>75%  
государственные  
учреждения

Фирма «1С» основана в 1991 г. и специализируется на разработке, дистрибуции и поддержке компьютерных программ делового назначения. Из собственных разработок фирмы "1С" наиболее известны программы системы "1С:Предприятие".

Система программ "1С:Предприятие" предназначена для автоматизации управления и учета на предприятиях различных отраслей, видов деятельности и типов финансирования, и включает в себя решения для комплексной автоматизации производственных, торговых и сервисных предприятий, продукты для управления финансами холдингов и отдельных предприятий, ведения бухгалтерского учета ("1С:Бухгалтерия" самая известная учетная программа), расчета зарплаты и управления кадрами, для учета в бюджетных учреждениях, разнообразные отраслевые и специализированные решения, разработанные самой фирмой "1С", ее партнерами и независимыми организациями.

Программные продукты "1С" используют свыше 6 млн пользователей в 1.5 млн юридических лиц в России и странах СНГ. Зачастую этим пользователям нужно помогать в работе с программой – консультировать, обучать, дорабатывать возможности программы, устранять технические и учетные ошибки.

Клиенты компании «Апогей» – бухгалтерские службы государственных учреждений по всей России от Калининграда до Камчатки. Ключевой пользователь услуг – главный бухгалтер учреждения, он же и лицо принимающее решение о сотрудничестве. Если у главного бухгалтера есть в учреждении прочие сотрудники (бухгалтера, экономисты, кадровики, ИТ-специалисты), кто используют программы 1С в своей работе, то она дает согласие и на решение их задач.

**Миссия компании – помочь бухгалтерским службам выполнять сложную работу в программах 1С, используя экспертные знания и навыки программирования.**

Компания обслуживает более 3500 госучреждений. В этих учреждениях работают свыше 19 000 пользователей 1С, которым каждый день нужно помогать с организацией работы в программах 1С. Без этой помощи не будет своевременно формироваться достоверная отчетность, в учете будет множество ошибок, а сотрудники этих учреждений (свыше 450 000 человек) не будут получать правильно рассчитанную зарплату в срок.

Всего в стране около 90 000 государственных учреждений, где есть главный бухгалтер, и примерно 65 000 из этих учреждений используют программы 1С для ведения бухгалтерского учета. Около 25 000 учреждений используют иные программы и не являются целевыми

клиентами для компании, т.к. компания не видит значимых перспектив в переводе оставшихся 25 000 учреждений на программы 1С. Специализация компании – именно техническая поддержка программ 1С.

Каждый клиент платит за услуги компании фиксированный ежемесячный платеж (абонентская плата) и взамен получает возможность пользоваться технической поддержкой неограниченно (сколько вопросов возникнет – столько и будет решено). Чем крупнее организация клиента, тем больше вопросов возникает, и тем выше, соответственно, размер ежемесячного платежа.

Каждый главный бухгалтер в стране уже имеет техподдержку по 1С. Когда к нам на обслуживание приходит новый клиент, мы его забираем у какой-то другой обслуживающей компании или ИП. В прямом смысле, за клиентов идет конкурентная борьба.

На данный момент, привлечение клиентов в компанию происходит по следующим трем источникам:

- менеджеры активных продаж обзванивают потенциальных клиентов («холодная база»), делятся полезными статьями о том, как найти и исправить ошибки в 1С, далее выявляют недовольство действующей техподдержкой и предлагают решить несколько задач по 1С бесплатно; решив успешно несколько задач и убедившись, что потенциальный клиент доволен, ему предлагается сменить свое обслуживание на наше; в среднем один менеджер активных продаж привлекает 4 новых клиента в месяц, в компании до 10 человек таких менеджеров
- менеджеры клиентского сервиса, получают рекомендации от тех действующих клиентов, кого они «ведут»; в среднем один менеджер клиентского сервиса привлекает 1 нового клиента в месяц, в компании около 30 человек таких менеджеров
- возврат ушедших ранее клиентов; ежемесячно какие-то клиенты принимают решения прекратить сотрудничество, три возможные причины (временное недовольство качеством сервиса, ликвидация учреждения, прерванное на время сотрудничество в связи с нежеланием платить абонентскую плату на протяжении всего года); компания возвращает до 40% в год потерянных клиентов

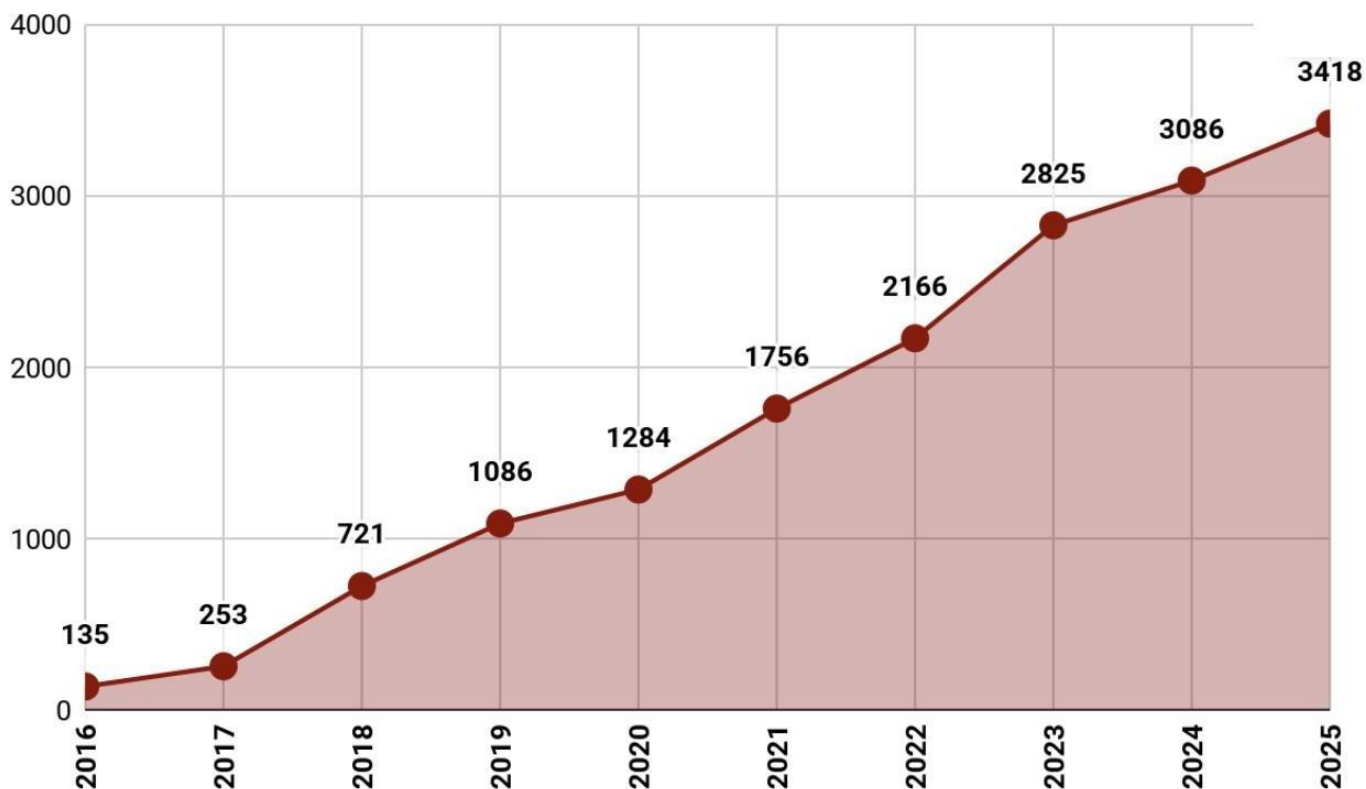
В основе привлечения новых клиентов лежит принцип – «решать бесплатно важные задачи по 1С, которые не может решить имеющаяся техподдержка».

В среднем в месяц через все 3 источника привлекаются около 60 новых клиентов. Такими темпами вырасти в 10 раз не получится. Также, нужно учитывать неизбежные потери клиентов.

Руководство компании считает, что потенциал привлечения новых клиентов по рекомендациям сильно не реализован и видит в этом возможность кратного роста продаж.

Компания «Апогей» на март 2026 года насчитывает свыше 600 сотрудников в 7 филиалах. Сотрудники компании, преимущественно, Аналитики и Консультанты (~65%), Программисты (~13%), Сервис-инженеры (~7.5%) и Менеджеры клиентского сервиса (~5%), Менеджеры активных продаж (~1.5%).

## Рост количества клиентов с 2016 года



## Динамика привлечений, возвратов и потерь клиентов с 2018 года



## Ключевые показатели с 2021 года

	Выручка, руб	Операционная рентабельность	Кол-во клиентов, шт	Кол-во потерь клиентов, шт	Штатная числ., чел
2021	303 217 116	34.48%	1756	276	157
2022	456 643 566	49.42%	2166	317	265
2023	657 655 369	38.34%	2825	329	367
2024	940 449 245	33.08%	3086	511	458
2025	1 221 219 056	17.1%	3510	426	606**

\*кол-во клиентов и сотрудников указано фактическое на март 2026 года

## Цели компании

Согласно Стратегии развития компании, на ближайшие 5 лет запланирован **рост в 10 раз** по количеству клиентов на обслуживании – 35 000 организаций (10 000 госучреждения + 25 000 организаций малого и среднего бизнеса, использующие программные продукты "1С:Бухгалтерия" и "1С:Зарплата и управление персоналом", и имеющие в штате от 2х активных пользователей программ). Рост до 35 000 клиентов на постоянном обслуживании позволит стать №1 в рейтинге официальных партнеров «1С».

## Описание задачи

Требуется разработать **новую концептуальную модель цифровых продаж**, которая обеспечит 10кратный рост клиентской базы на ближайшие 5 лет. Для этого необходимо будет сформировать стратегию продвижения бренда на рынке, используя нетипичные для сферы инструменты.

## Значимые ограничения

- Ограниченная ёмкость рынка, в стране всего 65 000 главных бухгалтеров в госучреждениях.
- У компании нет клиентов в сегменте обслуживания коммерческих организаций, таким образом, здесь не получится рассчитывать на рекомендации.
- Рынок сопровождения программ 1С, можно охарактеризовать, как очень насыщенный («алый океан»). Каждый главный бухгалтер уже имеет техподдержку.
- Создание новых отделов активных продаж крайне сложно масштабируемо. Главное ограничение – отсутствие целевых кадров на рынке труда, кто способен выполнять эту работу на высоком уровне в связи с тем, что большинство компаний ушли от активных продаж в пользу лидогенерации и продажам по «тёплым потенциальным клиентам». Руководство компании не видит более в активных продажах возможности 10кратного роста результатов.