

12 сентября 2023

Что мешает клиентоориентированности в высокотехнологичных отраслях



Мария Бар-Бирюкова,
заместитель генерального
директора ГК «КОРУС
Консалтинг» и основатель
ИТ-платформы Sellty

Борьба за клиентов с каждым годом обостряется. В бизнес-сообществе растет понимание того, что спрос нужно формировать, с одной стороны, выявляя скрытые потребности людей, а с другой – предлагая новые, непривычные идеи по закрытию уже известных потребностей. Что такое клиентоориентированность, почему она так важна и что ей мешает?

Клиентоориентированность и качество продукта связаны тесно, так как в отрыве от клиента, его задач, боли или потребностей услуга и продукт будут решать зачастую надуманные или вовсе не существующие проблемы.



Например, недавно мы решили встроить в продукт ряд финансовых сервисов. Никто из коллег по рынку еще не представлял подобных решений, и мы были уверены, что просто «порвем» рынок. Перед разработкой решили провести CustDev. К нашему удивлению, сотни компаний ответили, что эти сервисы не будут представлять для них ценности. Благодаря опросу мы сохранили деньги и время на разработку тех фич, которые будут действительно нужны клиентам.

Но есть и более грустные истории настоящих гигантов: Motorola, Blockbuster, Quibi и многих других. Так, Motorola допустила ряд стратегических ошибок с точки зрения клиентоориентированности. Несмотря на инновационные изобретения и собственные патенты, менеджмент компании слишком медленно реагировал на меняющиеся потребности рынка. Покупатель хотел телефон с красивым корпусом, встроенными играми, а затем и с возможностью выхода в интернет. Вместо этого Motorola создавала модели, которые хоть и были отличными с инженерной точки зрения, но совершенно не отвечали требованиям потребителей. Компания несла серьезные финансовые убытки и имиджевые потери, но продолжила совершенствовать модели, которые были совсем не актуальны для покупателей. Это привело к тому, что в 2008 году компания была единственным производителем мобильных беспроводных устройств, в портфеле которой отсутствовал смартфон.



Понятие клиентоориентированности за последние годы перестало быть для бизнеса шаблоном из учебника и стало реальностью

Я прекрасно помню, как популярную в свое время методологию Blue Ocean буквально «натягивали» на существующие продукты и услуги компаний, придумывая «хвосты» в виде уникальности и «трудноповторимости». Почти никто не хотел откровенно поговорить со своими клиентами: страшно было осознать, что продукт устарел или конкуренты давно ушли вперед. Дешевле обманываться. Но это был недальновидный подход.

Сейчас скорость изменений и цена ошибок высоки. Если бизнес не знает своего клиента и чем тот «болеет», то с высокой вероятностью останется за бортом

Сегодня клиентоориентированность – это четкое понимание портрета своего клиента, его поведения, спроса, конкурентов, потенциала и, не побоюсь сказать, его будущего. Быть клиентоориентированным – значит мыслить в одной парадигме со своим клиентом, понимать его, приходить на помощь в сложных ситуациях.

Довольно часто мы помогаем нашим заказчикам в поиске персонала – например, найти менеджера проектов или HRBP, участвуем в создании новой стратегии, рекомендуем партнеров в смежных областях. В целом, отзываемся практически на любой запрос и всегда стараемся помочь решить задачу клиента, даже если она не лежит в плоскости наших прямых интересов. Это позволяет нам быть настоящими партнерами для наших клиентов.

Клиенты – самое ценное, что есть у компании. Именно они рассказывают, как сделать продукт максимально востребованным. Компании нужно услышать их и, применив собственную экспертизу, сделать отвечающий ожиданиям продукт. Например, по теме B2B-портала мы провели огромное количество интервью с компаниями из сегмента SMB и поняли важную вещь. Клиентам нужен был готовый продукт, который не требовал доработок со стороны бизнеса. Поэтому мы разработали расширение, которое позволило полностью избежать потенциальных доработок в рамках необходимой интеграции. После запуска этих функций число клиентов выросло в три раза менее чем за полгода.

Говорите с вашими заказчиками не только о текущих заказах или оплате счетов – узнаете много интересного

Часто компании заявляют о переходе с продуктоцентричности на клиентоцентричность, но ничего по сути не меняют, не слушают и не слышат клиента. При этом они исходят не из реальных потребностей заказчиков, а из своего собственного о них представления. Это тупиковый путь развития, который ведет к потере позиций на рынке.

Тем, кто хочет разобраться в клиентоцентричности, рекомендую к прочтению книгу «Взрывной рост». Она помогла мне понять, что нельзя создать крутой продукт без глубокого изучения своего заказчика, его болей, способов решения этих болей. Для начинающих стартаперов эта книга должна стать одним из настольных учебных пособий.