

27 августа 2020

Не все клиенты равны: как b2b-компании стать клиентоцентричной

Расскажем, как понять, кто из клиентов важен, зачем компании выстраивать процессы вокруг клиента и как это лучше сделать.

По данным McKinsey, клиентоцентричные компании прибыльнее других на 60% – они обеспечивают максимально эффективное расходование средств на продажи и взаимодействие с клиентами.

Но мало кто задумывается о том, что такое клиентоцентричность. Для кого-то она заключается в факте наличия [CRM-системы](#), для кого-то – в наличии качественного клиентского сервиса: отдельного подразделения или департамента, который занимается [Customer Experience](#). Фундаментом клиентоцентричности является клиентская стратегия, которая связывает стратегические цели компании и потребности клиентов.

Что такое клиентоцентричность

В классической b2b-компании все внутренние процессы – организационная структура, стратегические преимущества, планирование, сегментация – основаны на продуктах или продуктовых группах. Но в современном мире это несет ряд рисков. Конкуренция усложняется: новые продукты быстро

копируют, а с появлением онлайн-каналов продаж и выстроенной логистики географическое положение не является преимуществом, а клиенты становятся все требовательнее. Диджитализация, которой сейчас так озабочено множество компаний, дает преимущество лишь на короткой дистанции. Технологии развиваются очень быстро и становятся доступнее, и через несколько лет даже небольшие игроки смогут использовать все возможные цифровые инструменты и конкурировать с лидерами индустрий.

Если цены, продукты и технологии не могут дать долгосрочного преимущества, то как компаниям оставаться конкурентоспособными? Долгосрочного конкурентного преимущества и существенного роста капитализации можно достичь, трансформировав свой бизнес: сфокусировав все процессы на клиентах. Профессор Уортонской школы бизнеса Питер Фейдер определяет клиентоцентричность как стратегию, обеспечивающую соответствие внутренних процессов потребностям выбранного сегмента клиентов для максимизации долгосрочной финансовой ценности для компании. Проще говоря, клиентоцентричность – это когда процессы внутри компании выстраиваются не вокруг продуктов, а вокруг клиента и его потребностей.

При такой модели процессы, стратегические преимущества, долгосрочное планирование определены требованиями клиентских сегментов. Компания работает с потребностями клиентов и старается максимально эффективно их удовлетворить, а не просто отгрузить как можно больше продукции.

Как понять, кто из клиентов важен

Взаимодействие клиента и компании – это обмен ценностью. Определить ценность для клиентов обычно довольно просто: существует множество фреймворков и

консультантов, которые научат сотрудников выявлять потребность и эффективно ее удовлетворять. А что с ценностью для компании?

Как сейчас b2b-компании приоритизируют клиентов?

Чаще всего это существующий или потенциальный объем продаж или прибыль. Однако эти критерии не позволяют определить настоящую ценность клиентов для компании. Существует множество дополнительных критериев, часть из которых универсальна, а часть – специфична для стратегических целей.

Вот некоторые примеры таких критериев:

- **лояльность:** приверженность поставщику, закупка всего ассортимента на основании типа компании;
- **потенциал клиента:** возможность покупать больше, емкость;
- **прибыльность:** когда затраты на проект перекрываются доходом;
- **устойчивость в кризис:** входит ли компания в список поддерживаемых отраслей, переживет ли она кризис;
- **инновационность:** приверженность к изменениям, инвестиции в R&D и другие.

Этих критериев может быть много, и для каждой компании будет свой «золотой» набор, на который необходимо опираться при оценке базы клиентов.

Построение взаимовыгодных и долгосрочных отношений с клиентами требует существенных инвестиций. Именно поэтому важно приоритизировать клиентов в соответствии с их ценностью для компании и

сформировать для них стратегию, которая поможет получить большой возврат инвестиций.

Давайте разберем на примере

Предположим, компания оценивает клиентов по критериям «лояльность + потенциал + прибыльность». Есть сегмент «чемпионы» – это лояльные, прибыльные клиенты без потенциала (он реализован – компания уже продала все что можно). При этом нас устраивает текущий оборот. Стратегическая задача при работе с клиентом – сохранять текущий уровень взаимоотношений, а не тратить ресурсы на допродажи, маркетинговые активности, нацеленные на продвижение дополнительных товаров.

А есть сегмент «искатели выгоды». Это прибыльные, но нелояльные клиенты без потенциала. Компании, которые всегда ищут лучшие условия. Они покинут вас, как только им предложат более выгодную цену. В таких клиентов не имеет смысла инвестировать дополнительные ресурсы: выделять им личного аккаунт-менеджера, устанавливать личностное доверие. Нужно работать по стратегии максимизации ценности: акцентировать внимание на уникальности и важности продукта, которого нет у конкурентов.

Проанализировав клиентов таким образом, вы сформируете «клиентский портфель» – отдельные сегменты и стратегии работы с ними. Модель клиентских портфелей эффективно используется в банковской отрасли. В качестве критериев для сегментации базы могут быть выбраны оборот, CLV (customer lifetime value – ценность клиента) и кредитоспособность. В этом случае для топ-уровней клиентов доступен личный менеджер, который работает только с одним клиентом. Для второго уровня – личный менеджер, который работает с несколькими компаниями. А для третьего уровня доступна услуга «Консультант для малого бизнеса».

Еще одним примером компании, успешно реализующей клиентскую стратегию, является швейцарский производитель средств защиты растений, один из мировых лидеров. В дополнение к объемам продаж и потенциалу он использует критерий «готовность к инновациям». На основании этих параметров производитель определил четыре сегмента: профессионалы, прогрессивные, консерваторы, операторы – и варьирует уровни обслуживания в зависимости от сегмента.

Как формировать клиентоцентричность

Для разработки клиентской стратегии необходимо пройти несколько шагов.

1. Сделать обзор стратегических целей и инициатив компании.

Клиентоцентричность как стратегическая инициатива внутри бизнеса должна быть полностью синхронизирована с глобальными целями компании.

Поэтому на данном этапе важно изучить:

- какие в компании стратегические цели;
- есть ли среди них продуктовые/сегментные цели;
- какие стратегические инициативы есть уже сейчас;
- как они реализуются.

Такой анализ позволит сформировать изменения в бизнес-модели и оценить, как именно клиентоцентричность влияет на стратегические цели. Например, если одной из стратегических целей является увеличение доли зарубежного рынка какого-либо продуктового направления, то приоритет во взаимоотношениях необходимо будет отдавать международным компаниям.

2. Провести бизнес-анализ

Отследить показатели отдела продаж и определить существующие и потенциальные точки роста во взаимоотношениях с клиентами. Основная задача здесь – разложить путь клиента на этапы и проанализировать, почему и сколько клиентов уходят на каждом из них.

Лучше всего смотреть в разрезе новые/существующие клиенты, так как цикл продажи для них будет разным. Смотрим на конверсии, время «зависания» на этапах, оцениваем ответственных сотрудников и их систему мотивации. Все результаты сравниваются с бенчмарками в отрасли и компании.

Результатом становится экспертное заключение о жизненном цикле клиента (новый/существующие/в оттоке/спящий) и точках роста.

3. Декомпонировать стратегические цели на жизненный цикл клиента

Бизнес-анализ покажет, на каком этапе продаж возможно повлиять на каждую из целей и с помощью каких клиентов эти цели эффективнее всего достичь.

4. Определить критерии ценности для каждого сегмента

После получения результатов бизнес-анализа необходимо определить критерии ценности клиентов. Важно, чтобы они были связаны со стратегией компании.

5. Сформировать клиентские портфели и спланировать активности

На этом этапе формируется стратегия взаимодействия с каждой группой клиентов и устанавливаются KPI.

6. Разработать план изменений

Сформировать карту изменений: что и как поменять в компании, чтобы цели по сегментам были достигнуты. Клиентский портфель позволяет сконцентрироваться на тех, кто для нас важнее, и отказаться от тех, кто приносит наименьшую пользу бизнесу и становится фильтром при принятии решений. Это позволит оценивать целесообразность маркетинговых акций, дополнительных бонусов и скидок не с точки зрения «интуиции» и удобства конкретного менеджера, а с точки зрения оправданности расходов на каждую активность и вероятности ее возврата в виде дополнительной прибыли.

Советы по формированию клиентской стратегии

1. Определите план действий

Какие цели будут стоять перед вами при работе с наиболее важными сегментами: удержание, развитие, сокращение стоимости ведения, прерывание отношений? Какой для этого должна быть организационная структура компании? Сколько должно быть специалистов? Какими они должны быть? Какое должно быть соотношение аккаунтов и продавцов? С какими инструментами воздействия на клиентов должны работать эти сотрудники?

2. Определите подход к ценообразованию.

При какой цене выбранный сегмент принесет максимальную прибыль компании? Кто более чувствителен к ценам, а для кого цена играет не такую важную роль? К примеру, компания решает выйти в онлайн – создать веб-витрину, разработать b2b-портал или выйти на внешний маркетплейс. Но для клиентов из категории «чемпионы» важно личное взаимодействие: им нужно

не самообслуживание и быстрый чекаут, а личный менеджер, который подскажет лучший вариант. Для таких клиентов e-commerce площадку можно предлагать лишь как дополнительный инструмент.

А вот сегмент «искателей выгоды» нужно переводить в онлайн и работать с ними только через b2b-портал. В этом случае мы существенно оптимизируем расходы на этих клиентов: менеджеры, которые ранее консультировали их, могут переключиться на работу с действительно ценными клиентами.

Стратегия работы с клиентскими сегментами формирует план изменений внутри компании, стратегию внедрения технологий и список действий, важных для того, чтобы увеличить эффективность взаимодействия с тем или иным клиентским сегментом. Так и происходит переход к клиентоцентричности, которая обеспечивает более эффективные продажи и обоснованное расходование средств.

Пример лидеров рынка доказывает: клиентоцентричная модель бизнеса более адаптивна и устойчива к внешним негативным факторам. Она позволяет даже при изменении стратегии быстро приоритизировать клиентские сегменты и переориентировать инвестиции так, чтобы вложения максимально окупались за счет работы именно с максимально прибыльными для бизнеса клиентами, что особенно важно в кризисные времена.

Источник: РБК Pro