

07 июля 2020

Как изменить бизнес, чтобы завоевывать сердца клиентов

Актуальные вызовы и сложности клиентоцентричной трансформации обсудили эксперты консалтингового марафона «Как изменить бизнес, чтобы завоевывать сердца клиентов», организованного компаниями ВІТОВЕ и «КОРУС Консалтинг».

Мир меняется, и конкурировать на уровне цены и свойств продукта становится все сложнее. Появление брендинга и развитие технологий взаимодействия с клиентом стали драйвером новой трансформации – клиентоцентричной. Готов ли российский бизнес к таким переменам? Эксперты считают, что 70% отечественных компаний все еще остаются продуктоцентричными. Многие из них декларируют клиентоцентричность, но по факту используют привычные стратегии.

Предвосхитить клиента

Задача клиентоцентричной компании не только в том, чтобы создавать вызывающий восхищение клиентский сервис, считают спикеры. Пытаясь впечатлить всех и каждого, вы с большой долей вероятности попусту растратите свои ресурсы. Именно поэтому нужно принять во внимание неравноценность клиентов. Какие-то из них более ценны для вас, а какие-то менее. Необходимо понять, каким клиентом вы особенно дорожите и почему. Ведь прибыльность может быть далеко не единственным критерием, который определяет ценность. Ваш клиент может влиять на развитие предлагаемых вами технологий, наращивание ваших производственных мощностей и выход на перспективные рынки. Для каждого из ценных клиентов необходимо

выстраивать свой Custom Experience с бюджетом, учитывающим прибыль от конкретного сегмента.

Таким образом, ошибочно думать, что улучшение качества взаимодействия в каждой точке касается всех без исключения ваших клиентов. Это относится только к тем, кто действительно представляет ценность для вас. И поскольку она неодинакова, исследование и сегментация клиентов – важные составляющие разработки клиентоцентричной стратегии.

Руководитель клиентского сервиса для корпоративных клиентов МТС Наталья Лошкарева: «Мы формируем клиентский опыт на трех уровнях: 1) путь клиента, 2) внутренние процессы, 3) технологии. Как правило, технологии компаний в одной индустрии очень схожи, и конкурировать на этом уровне сложно из-за быстрых изменений. Любая технология дает бизнесу фору в полгода-год, затем рынок выравнивается и действительно выделиться можно только за счет внутренних процессов и клиентского пути».

Клиентоцентричность «изнутри наружу»

Клиентоцентричность распространяется не только на внешнего клиента, но и на внутреннего. Если для клиента вы выстраиваете замечательный путь с простыми и понятными «кнопками», а во внутренних процессах ничего не меняется, то с обветшалым фундаментом система когда-нибудь обязательно даст сбой. Только на базе интегральной экспертизы, охватывающей развитие людей, выстраивание коммуникации и построение оргсистемы, можно создать оптимальную клиентоцентричную стратегию.

Директор департамента по клиентскому опыту группы ЧТПЗ Александр Любимов: «10 лет назад мы сформировали корпоративную философию белой металлургии, согласно которой все процессы строятся вокруг клиентского опыта. Но клиентом мы считаем не только клиента внешнего, но и клиента внутреннего, потому что если клиентоцентричность не будет сквозной, она не

даст нужный эффект».

Ключевые тренды

Российские компании год от года все активнее экспериментируют, и это дает возможность выделить некоторые тренды клиентоцентрической трансформации.

1. Компании стремятся занять целую нишу в жизни клиентов, приобретая и разрабатывая новые сервисы.
2. Для создания новых ценностей на рынке формируются разветвленные партнерские экосистемы.
3. B2B-сегмент максимально сближается с B2C-компаниями, чтобы выстраивать свои стратегии «от клиента моего клиента».
4. В еще большей мере экспертов интригует выход компаний на надотраслевой уровень с тем, чтобы создавать принципиально новую ценность.

Лидер практики Research&Experience компании BITOBE Анна Дубко: «Существует одна значимая деталь, объединяющие все компании, запустившие процесс клиентоцентричной трансформации. В их структуре появляются или департамент заботы о клиентах, или дирекция клиентского опыта или другое интеграционное подразделение, которое обладает поддержкой и полномочиями для воздействия на все остальные подразделения. Если в компании нет такого подразделения или же оно есть, но у него нет полномочий, то трансформация с большой долей вероятности просто задохнется в конфликтах с другими подразделениями».

Поддержка клиентоцентричной трансформации

Одним из двигателей клиентоцентричной трансформации является маркетинг. Маркетологи лучше остальных знают рынок и понимают клиентов. Поэтому функция маркетинга в клиентоцентричной стратегии существенно возрастает в части исследования потребностей клиентов и анализа этой информации.

Эксперт по стратегии департаментов CRM&e-commerce ГК «КОРУС

Консалтинг» Владимир Средников: «Очень важно вести процессы планирования и прогнозирования в рамках клиентоцентричности. Часто все планы и прогнозы строятся на основе конкретных продуктов. Если, пусть и не сразу, ввести клиентские сегменты и их ценность, то мы выстроим стратегию, в которой у нас могут быть разные цели и разные планы и прогнозы по каждому из этих сегментов».

Правильные ИТ-решения также усилят планируемые организационные и культурные преобразования. Это могут быть чат-боты и диалоговые тренажеры для микрообучения сотрудников, автоматизированный сбор идей по улучшению клиентского сервиса через раздел корпоративного портала, а также самые разнообразные инструменты геймификации для поощрения сотрудников, получивших благодарность от клиентов и коллег.

Директор департамента корпоративных сервисов ГК «КОРУС

Консалтинг» Антон Бобров: «Важно, чтобы на портале присутствовали конкретные задачи, которые направлены на достижение целей трансформации. Тогда, отслеживая прогресс в выполнении задач и реализации проектов, мы будем понимать, чего достигли и каким образом будем двигаться дальше».

Эксперты [консалтона «Как изменить бизнес, чтобы завоевывать сердца клиентов»](#) подчеркнули, что сегодня меняется само понимание того, кого мы считаем клиентом и кого ставим в центр клиентоцентричной модели. Новые стратегии требуют избирательного отношения к клиентам, но не к

сотрудникам. Обычный монтажник обладает, с этой точки зрения, такой же ценностью, как и директор call-центра. Ему уделяют теперь не меньше внимания, разрабатывая отдельные конкретные и понятные ему поведенческие индикаторы и мотивационные инструменты. Человек внутри организации становится все более значимым с позиции конкурентоспособности бизнеса: ведь и технологии, и процессы подчинены одной цели – помогать людям создавать ценности для других людей.

Источник: HrMedia