

27 марта 2020

## Как поведенческие паттерны влияют на прибыльность клиента

Что такое поведенческие паттерны, как они меняются и какое влияние оказывают на продажи, рассказал Владимир Средников, эксперт по стратегии ГК «КОРУС Консалтинг». Основная конкурентная борьба крупнейших брендов смещается из области создания и продвижения продуктов в сферу управления удовлетворенностью клиентов. В этой ситуации компаниям все сложнее выстроить эффективную работу с потребителями.

В последние 20 лет за счет стремительного развития технологий роль взаимоотношений между клиентом и компанией возросла многократно. Потребители все больше нуждаются в доверии, которое появляется в результате успешного опыта взаимодействия с продавцом. Однако, смещая фокус с продукта на клиента, инвестируя в уникальный опыт взаимодействия и пытаясь удовлетворить сразу всех покупателей, компания рискует стать убыточной. Поэтому для успешного внедрения сбалансированной клиентоцентричной бизнес-модели необходимо использовать стратегический подход.

Бизнес должен распределять инвестиции во взаимоотношения с клиентами на основе ценности, которую они приносят. Чаще всего она характеризуется текущими и потенциальными показателями прибыльности и оборота, но могут быть и другие критерии в зависимости от стратегии компании.



Поведенческие паттерны – «шаблоны», по которым действуют клиенты при принятии решений о покупке или взаимодействии с компанией. Какие-то из этих шаблонов приводят к взаимовыгодному сотрудничеству и высокой прибыльности, другие – к оттоку покупателей или долгим убыточным отношениям. Задача компании – стимулировать «правильное» поведение или, другими словами, инициировать поведенческие паттерны, которые влияют на прибыльность и стратегические цели компании.

## **Какими бывают поведенческие паттерны**

Определить поведенческие паттерны поможет сегментация. В качестве отправной точки можно взять критерии отбора, которые уже используются в компании – на основе потребностей, социально-демографических характеристик и т.д. – и потом добавить дополнительные параметры. К ним относятся те, которые отображают особенности поведения клиентов: частота покупок, коэффициент повторных покупок, средний чек, предпочтительные каналы.

Кроме того, необходимо учесть стоимость обслуживания сегмента и наличие требований к кастомизации продуктов. Собрав такой массив данных, можно сформировать сегменты с учетом поведения клиентов, в основе которых – стратегическая сегментация. Каждый сегмент должен быть оценен по трем характеристикам: прибыльность, количество клиентов и средняя длительность взаимоотношений.

Проведение такого анализа позволяет выделить поведенческие паттерны, которые в наибольшей степени влияют на прибыльность. Так компания

поймет, как именно клиент должен себя вести и какие действия он может совершать, чтобы увеличить свою ценность для бизнеса.

### **Примеры поведенческих паттернов, которые положительно влияют на прибыльность клиентов:**

- совершение повторных покупок;
- покупка годовой подписки;
- выбор высокомаржинальных продуктов;
- помощь в генерации новых клиентов (акции «Приведи друга»);
- использование только онлайн-канала.

### **К поведенческим паттернам, которые негативно влияют на прибыльность бизнеса, стоит относить:**

- взаимодействие с компанией только через офлайн-офисы;
- покупку низкомаржинальных продуктов;
- множество обращений в техническую поддержку;
- частое использование промокодов; возврат товара.

Каждому такому паттерну необходимо присвоить одну или несколько метрик и рассчитать их текущее и потенциальное значения. Не все метрики будут прямыми, иногда они могут быть косвенными. Благодаря этому можно будет контролировать, насколько эффективно CRM-программы влияют на изменение поведения клиентов.

Также каждому паттерну необходимо присвоить одну из трех базовых метрик CRM: прибыльность, длительность взаимоотношений и количество клиентов.

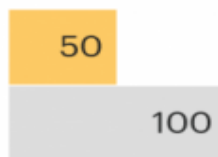
## Пример анализа паттернов

● Текущее значение метрики    ● Полный потенциал метрики

### Рост прибыли

#### Совершение первой покупки

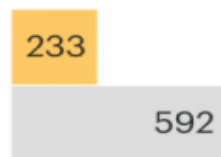
Влияет на количество клиентов



Количество покупок за год, тыс.

#### Покупка высоко-маржинальных товаров

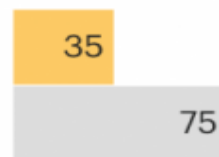
Влияет на среднюю прибыльность



Общая прибыль за год, ₽

#### Помощь в привлечении новых клиентов

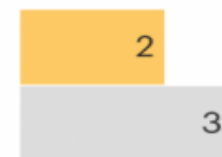
Влияет на количество клиентов



% клиентов с высоким NPS

#### Продление договора

Влияет на среднюю длительность взаимоотношений

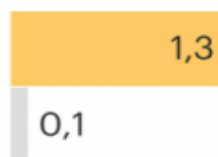


Среднее количество лет, в течение которых действует контракт

### Снижение прибыли

#### Использование промокодов

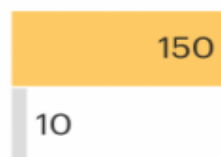
Влияет на среднюю прибыльность



Денежная стоимость промокодов за период, ₽ млн

#### Возврат товара

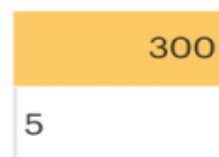
Влияет на среднюю прибыльность



Количество возвратов за период

#### Создание запроса на обслуживание

Влияет на среднюю прибыльность



Среднее количество минут, потраченных на запросы на обслуживание

Заключительный этап – разработка шагов по стимулированию этих паттернов у клиентов. На этом этапе будет полезен [Customer Journey Map](#) (история коммуникаций клиента с компанией) для анализа всех точек взаимодействия с покупателями. Компания должна проанализировать, в каких сегментах выгоднее всего менять поведение клиентов с учетом их ценности и затрат на такие изменения.

## Как стимулировать поведенческие паттерны

Вариантов множество. К примеру, чтобы усилить паттерн «Помощь в генерации новых клиентов», нужно разработать реферальную программу с учетом особенностей целевого сегмента.

На стимулирование паттерна «Использование только онлайн-канала» работают персонализированная рассылка про преимущества личного кабинета, буклеты с пошаговой инструкцией регистрации в онлайн-канале и т.д.

Влиять на «Выбор высокомаржинальных продуктов» помогают кросс-селл программы для целевых сегментов. На основе анализа покупательской корзины формируется список высокомаржинальных товаров, которые с наибольшей вероятностью купит клиент. Также персонализированный подход к доставке предложений существенно стимулирует возникновение такого паттерна. К примеру, один из крупнейших банков в России не так давно начал анализировать поведенческие паттерны и уже делает триггерную рассылку клиентам. Не секрет, что содержание офлайн-офисов и зарплаты сотрудникам – это существенные затраты для любого банка.

Взаимодействие в онлайн-канале дешевле и напрямую влияет на прибыльность клиента. Банк в реальном времени анализирует, по какому каналу клиент обратился, и в случае визита в офис или звонка в контакт-центр [CRM-система](#) отправляет персонализированное сообщение с описанием преимуществ обращения в онлайн-канале. Такая коммуникация возможна не только через электронные каналы – об этом может сообщать оператор по телефону или менеджер при очном общении с клиентом. В ближайшее время банк планирует существенно увеличить точность расчета LTV (Lifetime Value, или прибыль, которую компания получает от конкретного покупателя за все время взаимодействия с ним) и использовать эту метрику для персонализации коммуникаций.

Анализ паттернов и применение механизмов влияния на поведение клиентов – необходимый этап при построении клиентоцентричной модели бизнеса. Статистика подтверждает экономическую эффективность такой модели. Так, в одном из ведущих российских банков средний клиент банка стал на 13% прибыльнее, а количество наиболее ценных – увеличилось на 20%.

Без перехода к этой модели компаниям будет очень сложно оставаться конкурентоспособными в условиях смещения фокуса рынка с уровня свойств продукта в сферу клиентского сервиса. Цифры говорят сами за себя. По данным Deloitte, компании с клиентоориентированной бизнес-моделью на 60% более прибыльны, чем те игроки, для которых клиенты не являются основным объектом внимания. И это неудивительно: покупатели ценят, когда они услышаны и их обратная связь оказывает влияние.

Вызовите у клиентов эмоциональный отклик, и они сделают выбор в вашу пользу.

*Источник: РБК Pro*

