

26 ноября 2024

Клиентоцентричный подход: как найти баланс между качеством сервиса и затратами на его поддержку

Клиентоцентричный подход становится ключевым драйвером роста для компаний по всему миру. Согласно исследованию Gartner, более 80% компаний конкурируют на основе клиентского опыта, а организации, успешно внедрившие клиентоцентричные стратегии, могут увеличить доход на 25% за счет повышения лояльности клиентов и их удержания. Один из вызовов для ритейлеров – найти баланс между инвестициями в сервис и избыточными вложениями, которые часто не добавляют ценности для клиента.

В России клиентоцентричный подход также набирает обороты: исследования Data Insight показывают, что 60% потребителей готовы платить больше за персонализированный сервис, а ритейлеры, которые вкладываются в персонализацию клиентского опыта, демонстрируют более высокие показатели. Например, российские компании, внедряющие [системы управления клиентскими данными \(CDP\)](#), увеличивают средний срок «жизни» клиента на 15-20% в течение первого года использования системы.



Вопрос клиентоцентричности ритейлеры активно обсуждают на мероприятиях, в том числе – на сессии **«Дорогие клиенты: как найти оптимальный баланс между уровнем сервиса и издержек»**, которую организовала ГК «КОРУС Консалтинг» в рамках конференции Redis Business Class 2024. Ведущие ритейлеры поделились своими кейсами и опытом применения клиентоцентричного подхода, который стал одним из их конкурентных преимуществ. Делимся самыми яркими тезисами секции.

«LAMODA»: НА ЧЕМ МОЖНО ЭКОНОМИТЬ, А НА ЧЕМ НЕТ

Максим Гришаков, CEO Lamoda, рассказал, как [компания ищет баланс](#) между удовлетворением потребностей клиента и сохранением операционной эффективности, а также, о том, какие эксперименты для этого проводит.

Средний чек Lamoda выше, чем у многих конкурентов на рынке. Чтобы сохранять уровень сервиса, ради которого люди согласны платить больше, компании нужно постоянно инвестировать в улучшение клиентского опыта. Lamoda является собственником всех своих пунктов выдачи заказов (ПВЗ) – не продает на них франшизы и не привлекает аутсорс-сотрудников, что позволяет сохранять высокий уровень сервиса. В противном случае экономия на персонале может обернуться убытками: снизится лояльность клиентов, а «возвращать» покупателей, которые раньше делали по 8 покупок в год, очень дорого.

Чтобы оценить влияние сервиса на продажи, Lamoda провела эксперимент: в одном магазине продавцы должны были оказывать клиентам максимально персонализированное обслуживание, а в другом – работать с покупателями как обычно. В результате в первом случае уровень продаж оказался выше. Но это не значит, что в сервис нужно инвестировать бесконечно. На результаты могут влиять и другие факторы: расширение ассортимента, скидки и акции на новые продукты, сезонность или даже транспортная ситуация в городе. К анализу причин стоит привлекать команду аналитиков, которая определит, с чем рост продаж связан на самом деле и что позволит исключить лишние затраты на сервис.

Другой пример оптимизации в Lamoda без ущерба для сервиса – модернизация ИТ-архитектуры. Исторически у компании была монолитная архитектура, изменения в которой требовали значительных усилий и затрат. Так, для автоматизированного учета и выдачи товара в каждом ПВЗ должен был работать свой сервер. Руководство Lamoda приняло решение перенести задачи серверов на облачные микросервисы и таким образом сократить затраты на «железо».

Модератор сессии Дарья Иванова, директор по работе с ключевыми клиентами ГК «КОРУС Консалтинг», добавляет, что Lamoda – отличный пример того, как технологии и стратегия могут идти в паре.

«Мы давно работаем с ритейлером и видим, как много коллеги инвестируют в оптимизацию процессов с одной стороны и улучшение сервиса с другой. При

этом для маркетплейса важно делать сервис удобным не только для клиентов, но и для партнеров. И в этом направлении Lamoda также старается быть гибкой и инновационной, внедряя различные решения, как например, [Gate Management System](#) и PRM-систему», — отмечает эксперт.

«РИВ ГОШ»: КАК КОНКУРИРОВАТЬ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ ПРИ ПОМОЩИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

Альберт Усманов, директор по маркетингу и омниканальности ГК «РИВ ГОШ», рассказал о новых вызовах для beauty-розницы [и о том, как компания их преодолевает.](#)

Один из главных вызовов beauty-рынка в последние годы – это конкуренция с маркетплейсами. По данным аналитиков, товары для красоты на маркетплейсах покупают 70% клиентов, и эта цифра растет каждый год. Но если говорить не только про маркетплейсы, то в целом аудитория beauty сокращается: потребители экономят на товарах по уходу за собой, часть аудитории, становясь старше, меньше покупает косметические средства.

При этом количество требований клиентов растет. Покупатели хотят выбирать из максимально полного ассортимента, пользоваться услугами моментальной доставки и приобретать только сертифицированный товар. Доминантами на рынке становятся ценности, опыт и сила бренда. Стоимость привлечения новых покупателей выросла в разы, поэтому самое главное –

удержать клиента и повысить его лояльность за счет персонализированного подхода.

Например, beauty-ритейлеры могут создавать дополнительные сервисы для пользователей, поддерживать комьюнити или внедрять новые механики продаж. Другие компании развивают эксклюзивный ассортимент, консультации, оффлайн-точки, специальные подписки и дополнительные услуги.

Чтобы выиграть конкуренцию с маркетплейсами, «РИВ ГОШ» улучшает потребительский опыт. Например, компания создала «Кабины красоты» внутри магазинов, в которых можно получить бесплатные beauty-процедуры и консультации косметолога. Такой подход позволяет отстроиться от маркетплейсов: последние не могут предложить покупателям такой персонализированный сервис. Кроме того, компания организует клиентские дни и консультации в точках продаж, а также закупает нишевые товары, которые сложно найти на онлайн-площадках.

По словам Альберта Усманова, при помощи клиентоцентричного подхода «РИВ ГОШ» за год удалось добиться прироста количества новых клиентов на 20% ежемесячно, увеличить среднее количество товаров в чеке на 10% и в 10 раз вырастить число скачиваний мобильного приложения.

«ВКУСВИЛЛ»: БОЛЬШЕ ПРОДАВЦОВ – НЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ ДЛЯ КЛИЕНТА

Николай Попович, член совета управляющих «ВкусВилл», рассказал, как компания нарастила оборот на 33% за последний год благодаря «клиентократии» — подходу, который ориентирован на ценности потребителей. С его помощью «Вкусвилл» отстраивается от остальных сетей и находит лояльных клиентов, которые разделяют ценности компании: скорость обслуживания, чистоту состава продуктов и их свежесть. В рамках этого подхода ритейлер также делает ставку на клиентоориентированность, но при этом тщательно следит за теми затратами, которые позволяют обеспечивать необходимый клиентам уровень сервиса.

Например, чтобы определить, сколько сотрудников должно работать в магазине для оптимального сервиса, «Вкусвилл» проводил эксперименты в разных торговых точках. Компания начала с гипотезы, что на каждого сотрудника должно приходиться до 10 тысяч покупателей. Оказалось, что в таком случае в некоторых магазинах штат вырастет до 50 человек, а затраты на сотрудников будут влиять на стоимость товаров. При этом клиенты были недовольны слишком назойливым сервисом, и в итоге компания уменьшала штат, пока не нашла оптимальное количество сотрудников магазина.

Персонализированный подход в ритейле становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием для выживания на современном рынке. Примеры Lamoda, «РИВ ГОШ» и «Вкусвилла»

показывают, что клиентоцентричные стратегии позволяют завоёвывать доверие покупателей и увеличивать прибыль.

ФОКУС НА КЛИЕНТА – НЕ ВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД

Внедрение клиентоцентричного подхода в российских торговых компаниях — это не временный тренд, а стратегическая необходимость. Бизнесу важно постоянно анализировать клиентский опыт, адаптируя стратегию под изменяющиеся потребности, в том числе – с помощью современных ИТ-инструментов. Ключевой вызов для ритейлеров сейчас – [найти оптимальное соотношение](#) между инвестициями в клиентский сервис и издержками, считает Дарья Иванова.

«Важно определить, какие элементы сервиса действительно ценны для клиентов и приносят ощутимый результат, а от каких можно отказаться без ущерба для репутации и лояльности. Использование данных, аналитики и инновационных технологий помогает найти этот баланс. Чтобы соответствовать той скорости и эффективности, которые транслирует российский ритейл сегодня, мы в своих проектах выбираем гибкие инструменты, чтобы тестировать гипотезы и находить лучшие из них. Кроме того, мы замеряем показатели «до» и «после» внедрения, чтобы отслеживать результат, и ощутимо уменьшаем time to market, выводя требуемую функциональность небольшими блоками и адаптируя ее в уже сложившихся процессах и ландшафте», — резюмирует эксперт.