

# КЛИЕНТИНГ: УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ «УСЛУГИ — ПРИБЫЛЬ»

В статье представлена авторская трактовка клиентинга как методологической основы клиентской стратегии компании, направленной на рост доходов, рентабельности и увеличение качества клиентского сервиса, а также на создание эффективного механизма органичного развития компании. Автор анализирует пятиступенчатый процесс клиентинга, целью которого является превращение лояльности клиентов в прибыль за счет акцентирования внимания на управлении клиентским портфелем.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** клиентинг, клиентская стратегия, клиентская аналитика, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов, потенциал клиентов, ожидаемая потребительская ценность, стратегическая бизнес-модель

## ОТ РЕДАКЦИИ

*Мы предлагаем вашему вниманию давно анонсированную статью профессора Высшей школы бизнеса Университета Наварры (IESE Business School) Луиса Хуэте, автора книги Clienting, изданной в 2003 г. в соавторстве с профессором Международного института Сан-Тельмо Андресом Пересом. Предлагаемая авторская концепция клиентинга опирается на известные модели профессоров Гарвардского университета Джеймса Хескетта, Эрла Сассера и Леонарда Шлезингера, описывающие взаимоотношения между прибыльностью и множеством относящихся к ней факторов в виде цепочек взаимозависимостей «услуги — прибыль» (service profit chain) и «ценность — прибыль» (value profit chain).*



**Хуэте Луис** — профессор в Школе бизнеса IESE, автор книг *Servicios & Beneficios* (1997) и *Clienting* (2003) (г. Мадрид, Испания)

## ВСТУПЛЕНИЕ

Клиентинг — это методология повышения эффективности использования экономических ресурсов компании с целью увеличения лояльности

ее клиентов. Клиентинг является интеллектуальной основой клиентской стратегии компании, направленной на рост доходов, рентабельности и качество клиентского сервиса, а также создание эффективного механизма органичного развития компании.

Для многих компаний единственно реальной возможностью для развития является повышение эффективности управления клиентским портфелем. Для этого имеются различные возможности, например, развитие потребителей на долгосрочной основе с переводом их из разряда случайных покупателей в категорию постоянных клиентов, повышение количества продаж и максимизация прибыли по каждому клиенту, рост клиентской базы с помощью сарафанного маркетинга и маркетинга рекомендаций. Эти три инструмента роста составляют основу того, что мы называем «экономика лояльности». Выигрыш компании от экономики лояльности начинается тогда, когда клиент находит полученный в процессе взаимодействия с компанией-поставщиком потребительский опыт более ценным, чем он ожидал или чем тот, который он может найти на рынке.

Клиентинг позволяет компании запустить циклический механизм повышения уровня лояльности клиентов за счет повышения потребительской ценности своего предложения. Для этого необходимо сфокусировать силы компании на повышении уровня ожидаемой потребительской ценности таким образом, чтобы в выбранных клиентских сегментах отмечался рост уровня удовлетворенности клиентов, их лояльности, а также клиентской базы и ее прибыльности. При этом эти задачи необходимо решать синхронно. Любое действие, которое может повысить уровень потребительской ценности, но не увеличить при этом уровень удовлетворенности клиента, будет ошибочным. Точно так же любые мероприятия, которые могут повысить как уровень потребительской ценности, так и уровень удовлетворенности клиента, но не повлияют на степень лояльности клиента, еще более абсурдны. Более того, все меры, направленные на обеспечение

роста уровня потребительской ценности, удовлетворенности и лояльности клиентов, будут бесполезными, если полученный финансовый результат не перекроет понесенные затраты. Итак, как мы видим, категории потребительской ценности, удовлетворенности и лояльности клиентов, а также доходности следует рассматривать как элементы одной системы, чтобы любые действия по развитию любой из них были способны запустить цикл устойчивого экономического роста компании. В противном случае компания не может рассчитывать на возмещение вложенных ресурсов.

## КЛИЕНТИНГ И СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

В основе стратегии по запуску цикла устойчивого прибыльного роста компании лежит пятиступенчатый процесс клиентинга, который мы рассмотрим ниже (рис. 1). Цель этой стратегии — фокусируясь на развитии клиентской базы, сделать экономику лояльности компании максимально прибыльной. Клиентинг — это «душа» стратегии работы с клиентами.

### Создание системы клиентской аналитики

Одними из основных задач политики клиентинга считается сокращение числа потерь прибыльных или потенциально прибыльных клиентов и систематическое повышение прибыльности оставшихся клиентов. Чтобы обеспечить достижение этих целей, необходимо наличие мощной аналитической базы, включающей информацию о действующих и потенциальных клиентах, позволяющей принимать правильные решения. При этом основным условием создания надежной системы клиентской аналитики является наличие доступа к достоверной информации. Среди возможных источников информации можно выделить следующие.

**Рис. 1.** Пять этапов клиентинга

■ База данных компании, содержащая сведения обо всех произведенных транзакциях. Это самый ценный источник информации. Во многих компаниях, однако, состояние базы данных бедственное. Без базы данных и строгого сбора информации детальный анализ работы с клиентами выполнить невозможно.

■ Внешние базы данных, которые дополняют информацию о клиентах.

■ Прямые вопросы клиенту для расширения имеющейся о нем информации, а также информация от сотрудников, которые находятся в прямом контакте с клиентами.

Впоследствии вся эта информация должна быть суммирована, структурирована и обработана таким образом, чтобы компания могла, проанализировав ее, сделать правильные выводы и разработать план действий. Полученная при обработке собранной информации аналитика будет впоследствии использована при разработке и внедрении комплекса услуг.

Наиболее эффективным является предоставление клиентской аналитики в виде матриц, содержащих пересекающуюся, отсортированную по сегментам, каналам, регионам и другим характеристикам информацию, например:

- важность показателей качества услуг против удовлетворенности этими показателями;
- рентабельность против потенциала клиента;
- рентабельность против удовлетворенности клиента;

- рентабельность против лояльности клиента;
- удовлетворенность клиента против лояльности клиента.

Эти матрицы чрезвычайно полезны для разработки высококачественной стратегии работы с клиентами, в которой учтены и разумно задействованы все коммерческие, экономические и человеческие ресурсы компании.

Еще одним результатом внедрения системы клиентской аналитики должна стать разработка комплекса мероприятий по совершенствованию конкурентной политики компании на рынке. Таким образом, внедрение системы клиентской аналитики фактически является движущей силой разработки и адаптации бизнес-модели компании и внедрения менеджмента изменений в процессы управления.

### **Разработка стратегической бизнес-модели**

Каждая компания выходит на конкурентный рынок со своей оригинальной моделью бизнеса, поэтому в реальности на рынке конкурируют между собой не компании, а их бизнес-модели. Удачная бизнес-модель делает компанию почти непобедимой, и наоборот, неудачная бизнес-модель сводит на нет все ежедневные усилия менеджмента компании.

Основным требованием к бизнес-моделям является их способность адаптироваться к изменениям

на рынке и быть максимально специализированными, в противном случае компания не выдержит конкуренции и уйдет с рынка. Бизнес-модель влияет на стратегию компании, она формирует структуру затрат и ценовую политику, которые определяют уровень конкурентоспособности фирмы на рынке.

Созданная система клиентской аналитики в сочетании с деловой интуицией менеджмента компании должна стать неисчерпаемым источником идей для совершенствования бизнес-модели. Правильная бизнес-модель является результатом синтеза решений, которые компания принимает по четырем основным направлениям: разработка ценностного предложения, таргетинг, или определение целевых клиентов, выбор каналов продвижения, управление цепочками поставок.

В соответствии с этим мы предлагаем следующий «дизайн» стратегической бизнес-модели (рис. 2).

Качество получаемого клиентом в процессе обслуживания потребительского опыта находится в прямой зависимости от качества бизнес-модели. Если компания хочет улучшить качество своих услуг, то она должна улучшить бизнес-модель. Допущенные при разработке и не выявленные при запуске бизнес-модели ошибки могут в процессе обслуживания клиента в конечном итоге нейтрализовать полученный им ранее положительный потребительский опыт. Рассмотрим четыре постоянных (внутренняя часть графика) и четыре переменных (внешняя часть графика) компонента бизнес-модели.

1. *Таргетинг и анализ целевых групп потребителей.* Обязательным атрибутом хорошей бизнес-модели должно стать определение и четкая фиксация того, какие группы потребителей являются для компании целевыми (таргетинг). При проведении таргетинга компания на базе созданной

**Рис. 2.** Стратегическая бизнес-модель



системы клиентской аналитики сегментирует клиентов по принципу их целевой привлекательности для бизнеса, например, на постоянных клиентов, клиентов с не удовлетворенными конкурентами потребностями и т.д.

2. *Ценностное предложение, или обязательства перед рынком.* Вторым постоянным компонентом бизнес-модели является заявленное компанией рыночное обязательство. Если это рыночное обязательство принципиально не отличается от обязательств конкурентов, то это является признаком слабой бизнес-модели. Рыночное обязательство компании должно соответствовать дифференциации и ценностям целевых клиентов. По сути, оно является тестом возможностей компании в создании уникального ценностного предложения, включающего как материальные, так и нематериальные преимущества и риски для клиентов.

3. *Цепочка поставок, или рабочая конфигурация.* Следующий компонент бизнес-модели — это разработка цепочки добавленной стоимости компании: закупки, логистика, переработка, управление качеством, расположение и другие решения менеджмента. Эффективность бизнес-модели во многом определяется в этой области. Обеспечение хорошего качества услуг невозможно без цепочки поставок, которая должна быть лучше продумана и более целенаправленна, чем у конкурентов.

4. *Каналы продвижения и точки контакта.* Последним из компонентов, составляющих бизнес-модель, является выбор каналов продвижения услуг компании и определение точек контактов с ней клиента. Именно через них осуществляются продажи и сервисное обслуживание клиентов, которые оказывают существенное влияние на формирование их потребительского опыта. Поэтому уровень конкурентоспособности бизнес-модели во многом определяется преимуществом перед конкурентами именно в данной области.

5. *Операционный рычаг, или операционное совершенство.* Хорошая бизнес-модель должна предусматривать синхронизацию системы управления цепочкой добавленной стоимости и системы

управления ценностным предложением с целью повышения вариабельности управления операционным рычагом (левериджем). Компания может увеличивать прибыль за счет производства недоступных для конкурентов продуктов (услуг) или снижать затраты за счет более эффективного и качественного производства аналогичных продуктов.

6. *Интеграция систем управления, или совершенство системы.* Хорошая бизнес-модель должна предусматривать координацию операционной системы управления компанией с системой производства услуг в местах (точках) продажи. Речь идет о согласованности действий операционных и клиентских подразделений компании при формировании и в процессе работы системы продвижения и дистрибуции: офисов продаж, магазинов, агентской сети, центров обслуживания клиентов (call-центров), интернет-торговли и др. При этом качество системы управления и уровень ежедневной поддержки, оказываемой клиентским службам, напрямую зависят от глубины этой согласованности.

7. *Доступность системы, или совершенство в продажах и обслуживании.* Хорошая бизнес-модель должна предусматривать соответствие производимых услуг потребностям целевых групп клиентов. Одновременно этим потребностям должен соответствовать выбор каналов продвижения и точек контакта. От выполнения этих двух условий зависит уровень персонализации (кастомизации) работы компании, под которой понимается возможность адаптации предоставляемого компанией сервиса в соответствии со специфическими интересами каждого клиента или группы клиентов.

8. *Позиционирование, или совершенство маркетинга.* Хорошая бизнес-модель должна предусматривать позиционирование ценностного предложения компании с учетом потребностей целевых групп потребителей. Основным требованием при этом является динамичность и гибкость: разработка новых ценностных предложений в соответствии с новыми целями, изменение ценностных

предложений в соответствии с изменениями ожиданий клиентов, изменение ценностных предложений в ответ на действия конкурента и т.д.

Таким образом, созданная система клиентской аналитики должна стать основой для менеджмента изменений и адаптации бизнес-модели. Использование клиентинга не означает, что компания претендует на обладание «лучшей» бизнес-моделью, а показывает, что она нацелена на анализ и совершенствование существующей модели. Методика клиентинга подразумевает, что совершенствование системы управления клиентами невозможно без постоянных корректировок бизнес-модели на основе системы клиентской аналитики и бизнес-интуиции команды менеджеров.

### Разработка комплекса услуг

На этом этапе процесса клиентинга осуществляется переход от концептуальной фазы к операционной. Если задачей комплекса маркетинга является эффективное использование ресурсов для привлечения клиентов, то комплекс услуг стремится к эффективному использованию ресурсов для повышения лояльности и рентабельности клиента. Разработанная на предыдущем этапе бизнес-модель служит при этом определенной системой координат, регулирующей разработку комплекса услуг. От услуг, которые не вписываются в эту бизнес-модель, следует избавляться.

Компании должны создать правила работы, в соответствии с которыми лучшие клиенты дополнительно стимулируются. При использовании политики «кофе для всех» это никогда не произойдет, поэтому компаниям необходимо классифицировать клиентов таким образом, чтобы наиболее эффективно распределить между ними свои ограниченные ресурсы, преобразованные в потребительскую ценность. Таким образом, сегментирование можно определить как группирование клиентов в соответствии с уровнями ресурсной дискриминации. Если в процессе маркетинга больше внимания уделяется привлекательным клиентам (ориентация на ожидаемое вероятное поведе-

ние клиентов), то в процесс клиентинга — лучшим (ориентация на фактическое настоящее поведение).

Отнесение клиентов к категории «лучший» осуществляется в результате анализа клиентской информации и проведенного таргетинга. При этом очень трудно определить универсальные критерии для измерения относительной «добродетели» клиента, поскольку они зависят от специфики деятельности компаний. Это могут быть как простые (отношение рентабельности клиента к другим параметрам, например, уровню его лояльности), так и сложные показатели (система взвешенных оценок множества влияющих друг на друга параметров и факторов). Собственно, после проведения сегментации клиентов в соответствии с выбранными критериями и наступает этап внедрения комплекса услуг, нацеленного на увеличение прибыльности каждого клиента и повышение уровня его лояльности.

### Внедрение и практическая реализация

Это четвертый этап процесса клиентинга. Компания уже описала и конкретизировала желаемый комплекс предоставляемых услуг для каждого типа клиентов. Все, что остается сделать, — это реализовать его на практике (рис. 3). Однако это не так просто, поскольку внедрение разработанной на предыдущих этапах политики ориентированности на клиента потребует соответствующей организации бизнеса, что, в свою очередь, приведет к изменениям в таких важных аспектах, как организационная структура, система управления, персонал и корпоративная культура.

Работа по управлению изменениями в этих областях может потребовать огромных усилий со стороны руководителей и менеджеров компании, при этом ключевыми факторами успеха являются координация и согласованность их действий. Понятно, что культура компании не сможет быть изменена за неделю, а люди меняются еще медленнее. Тем не менее ни одна стратегия работы с клиентами не может быть реализована при

**Рис. 3.** Управление изменениями при внедрении и реализации комплекса услуг

отсутствию благоприятных условий, поэтому эти усилия необходимы.

### Контроль с помощью ключевых показателей эффективности

Это пятый этап клиентинга, на котором осуществляется сбор и предоставление данных, позволяющих менеджменту компании оценить динамику изменения качества сервиса, а также удовлетворенности, лояльности и рентабельности клиентов. Система ключевых показателей эффективности дает возможность получать информацию в сегментированном виде и анализировать влияние различных показателей друг на друга. Типичными инструментами для демонстрации и анализа ключевых показателей являются индикаторные панели работы с клиентами,

соответствующие разным иерархическим уровням управления. Эти индикаторные панели должны быть детализованы вплоть до уровня клиент-менеджера. Клиент-менеджер должен использовать в своей работе индикаторную панель клиентского портфолио, содержащую оперативную и финансовую информацию о клиентах с позиции их потенциала, уровня удовлетворенности, лояльности и т.д. Если компания вооружит менеджера этим инструментом, а также хорошей системой коммерческого планирования, то его результативность, а также активность будут расти. Последнее особо важно, поскольку наряду с управлением персонализацией (кастомизацией) именно рост активности персонала по работе с клиентами является одним из основных инструментов повышения лояльности клиентов компании.

Перевод Р. Чинарьяна.

Источник: *Clienting 1. Putting the Service Profit Chain to Work.* — [http://c.ymcdn.com/sites/www.altonet.org/resource/resmgr/2012\\_london/luis\\_huete\\_-\\_clienting.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.altonet.org/resource/resmgr/2012_london/luis_huete_-_clienting.pdf).

Печатается с разрешения автора.

