**Клиентоориентированный подход в развитии организации**

Юлианна Кареева

Вы уже привлекли достаточное количество клиентов. Но разовые клиенты - это не самое большое достижение. Гораздо лучше, если они станут постоянными. А для этого придется потрудиться!

Современный рынок ставит перед лидерами задачи иного порядка:

Что нового компания может предложить клиентам в условиях, когда цены, качество и ассортимент на рынке практически одинаковы?

Как воспринимает нашу компанию клиент. На какие впечатления он опирается, судя о ней?

Почему, посетив нашу компанию и наших конкурентов, клиент предпочитает покупать у конкурента?

Как удовлетворить потребности клиента и, при этом, не остаться в убытке?

Какие клиенты приносят компании максимальную прибыль?

Как быть с клиентами, на которых компания затрачивает много усилий, но эти усилия не окупаются? Как расстаться с клиентом, сохранив, при этом, добрую молву?

Почему уходит клиент?

Как сделать так, чтобы усилия продавцов по удержанию и привлечению клиента и эффективности продаж, не оказывались напрасными. От каких еще подразделений компании зависит успешность реализации сделок. Кто является участником этой цепи. В какой из звеньев цепочки работы с клиентом рвется эта связь?

Так на повестке дня оказывается вопрос об актуальности перехода компании от товароориентированной концепции (акцент на качестве выпускаемого товара и его уникальности, на технологии сбыта и эффективности продаж) к клиентоориентированию (акцент на удовлетворении потребностей клиента при сохранении интересов компании), которое расширяет сбытовую концепцию, подключая к "эффективным продажам" до- и послепродажные отношения и выстраивает единую схему работы с клиентом.

Клиентоориентирование – это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей.

Каковы возможности организации, где можно найти ресурс в развитии ее конкурентоспособности и увеличении ее доходности:

1. Работа с клиентом не должна ограничиваться эффективными продажами и активным привлечением новых клиентов. Удержать старого клиента для компании выгоднее, чем привлечь нового. Из-за плохого обслуживания клиентов, большая их часть (до 70%) уходит к конкурентам. Затраты на грамотно построенную рекламную компанию приносят очевидную пользу компании, но если эти деньги потратить на улучшение качества обслуживания клиентов, то прибыль компании будет еще больше. Актуальными становятся акценты, расставленные на повторное обращение клиента и повышение его удовлетворенности.

Можно ли измерить, отследить удовлетворенность клиентов? Зачастую представление компании об отношении клиентов к ее услугам, товарам и к ней самой не соответствуют действительности. Продавцы уделяют слишком много внимания качествам и характеристикам своего товара и услуг, неактуальным для клиентов. Происходит своего рода « зацикливание» компании на своих товарах и услугах в ущерб запросу клиента. Развернуться в сторону клиента вполне возможно, организовав процедуру обратной связи с ним. Методики сбора и анализа этой статистики могут быть разными, их можно разработать, как силами сотрудников, так и привлеченных экспертов. Главное – определить критерии и показатели, по которым вы предложите клиентам оценить ваш товар/ услугу и определить выборку клиентов на предмет дальнейшего контакта. Актуальность этой процедуры очевидна – на основании полученных данных компания сможет выстроить оптимальную стратегию, ориентированную под запрос своих клиентов, а это существенная фора в конкурентной борьбе.

2. Знает ли компания своих клиентов:

Сколько денег тратит компания на поддержание клиентской базы? Сколько денег тратится на каждого клиента в отдельности? Кто из клиентов приносит компании наибольшую прибыль? На каких клиентов компания тратит немалые деньги, при этом оставаясь в убытке? Как подсчитать прибыльность клиента, как подсчитать прибыльность каждого из них?

Ведутся ли эти расчеты? Насколько они корректны, до какой степени детализированы? Какими критериями руководствуется персонал в работе с клиентами? На что опирается компания, формируя предложения своим клиентам? Насколько адекватны эти предложения?

На этот счет существует жесткая статистика:

- 5 – 15% клиентов приносят до 100% чистой прибыли

- около 50% клиентов приносят убытки на уровне чистой прибыли

- 25 – 45% клиентов покрывают всего 1 – 5 % издержек, и те же 25 – 45% потребляют до одной трети всех доступных ресурсов

- самый крайний случай (и менее типичный), когда самые неприбыльные клиенты поглощают больше ресурсов, чем все вместе взятые прибыльные клиенты. При этом продавцы затрачивают на этих клиентов тоже время, что и на прибыльных.

Приведенная статистика показывает, что «валовой» подход к анализу динамики продаж и «игнорирование» динамики поведения и предпочтений клиентов, могут привести компанию к плачевным результатам и, как минимум, уже приводят к упущенной выгоде. Компаниям, которые всерьез решили увеличить свою эффективность за счет развития отношений с клиентами, необходимо отслеживать не только общую динамику продаж и число ушедших к конкурентам клиентов, но и динамику потребительского поведения (снижение/ увеличение количества покупок, сумма ежемесячных покупок клиента, количество его обращений в год, наличие задолженности по оплате и т.д.). При этом важно соблюдать следующие принципы:

а. Идентификация клиента – система знаний о клиенте и осознание его ценности. Чем большей информацией располагает компания о своих клиентах, тем лучше для нее. Чтобы компания могла оценить клиента (в том числе о возможном вкладе в ее прибыльность) со значительной долей вероятности, она должна составить представление о нем, основываясь на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношений

б. Приверженность (лояльность) клиента. Основная цель клиентоориентирования -- создание групп лояльных потребителей (приверженцев), сохранение лояльности нужных для компании потребителей. Приверженец (истинный лояльный потребитель) компании -- это покупатель, который в ситуации выбора осознанно предпочитает ее брэнд и готов платить за него ценовую премию. Эти покупатели нечувствительны к таким действиям конкурентов, как изменения цен товаров и услуг, скидки и т.д. Таким образом, это наиболее предсказуемая группа клиентов, которая может принести и приносит компании максимальную выгоду

в. Дифференциация клиентов – отнесение клиентов к группам, по выбранным компанией критериям. Разработка и предложение для каждой группы клиентов адекватных программ, соответствующих условиям конкуренции и стратегии развития компании. Лучшие клиенты должны получать больше внимания, а клиенты, не приносящие ничего, должны выводиться из системы. Так сохраняется баланс потребностей клиента и интересов компании

г. Персонализация - чем больше персонализировано предложение компании клиенту, тем выше ее конкурентоспособность на рынке. При этом персонификацию не стоит понимать буквально. Каждая компания действует в этом аспекте в соответствии со своими возможностями (чем в большей степени детализирована клиентская база компании, тем она ближе к индивидуальному запросу клиента).

3. Работа с клиентами это не только продажи, но и до- и послепродажные отношения. Эффективные продажи расширяются до бизнес-процесса привлечения, вовлечения, удержания и обслуживания клиента, его «воспроизводства», в котором задействованы все ресурсы компании. На каждом этапе отношений расширяется спектр предоставляемых клиенту товаров и услуг, укрепляются и развиваются взаимоотношения с ним, повышается значимость клиента для компании и качество предлагаемых ему программ.

4. Ответственностьза работу с клиентами, объемы продаж и доходность компании должна лежать не только на продающих подразделениях, а распределяться между всеми подразделениями компании. Многие компании грешат тем, что усилия продажников могут свестись на нет некорректным отношением к клиенту со стороны юристов, бухгалтерии, складских работников – это может быть несвоевременное оформление документов, излишние претензии к клиенту, задержки с отпуском товара и т.д. Качество обслуживания клиентов подразумевает слаженную работу всех подразделений, как основных, так и вспомогательных. Актуальным становится вовлечение в работу с клиентом обособленных функциональных служб, разработка единых стандартов обслуживания клиентов и выстраивание потребительской цепочки обслуживания клиента.

5.Необходима общая платформа для взаимодействия с клиентами. Ее целью является получение единой непротиворечивой информации для всех департаментов компании о клиенте и об истории взаимоотношений с ним.

Можно привести множество примеров, когда менеджеры по продажам не владеют полной информацией о наличии товара на складе (причиной тому могут явиться нестыковка программных продуктов, ограниченный и «кусочный» доступ к информации о клиенте, конфликты, политика личной договоренности менеджеров и кладовщиков о «придержании» товара для своего клиента и т.д.). Страдает клиент, компания теряет прибыль, при этом, никто из участников не видит этой ситуации, т.к. не знает в полной мере ни приоритетов, ни ценности клиента для компании. Каждый борется за свою правду и руководствуется своими критериями, потому что общих либо нет, либо они существуют декларативно, но на практике не применяются ввиду вышеуказанных причин.

Преимущества клиентоориентированного подхода:

Повышение конкурентоспособности компании -- рыночная направленность компании, ориентированная в сторону изучения потребностей клиентав противовес концентрации на продукте и эффективных продажах, что соответствует тенденциям и правилам современного рынка

Снижение издержек компании -- изучение поведения и предпочтений клиентов в целях повышения уровня удержания и удовлетворенности наиболее прибыльных из них, при одновременном выявлении малоприбыльных клиентов

Соблюдение баланса интересов компании и удовлетворенности клиента. На основе изучения покупательского спроса и предпочтений, поведения конкурентов компания предлагает различные программы своим клиентам в зависимости от значимости клиента для компании и стадии, на которой находятся их отношения

Повышение управляемости компании, слаженное взаимодействие всех подразделений компании, формирование команды -- потребительская цепочка обслуживания клиента, как единого бизнес-процесса, объединяет обособленные функциональные службы.