

Управление «Жизненным Циклом Клиента» как ключевой фактор развития продаж

Многие из нас знакомы с понятием «Жизненный Цикл Товара». Чаще всего мы применяем это понятие к товарам народного потребления, например автомобилям. Мы знаем, что производитель вкладывает значительные средства в разработку новой модели автомобиля, затем сопоставимые средства в выведение ее на рынок. Первыми на этапе «внедрения» покупают автомобиль «экспериментаторы», затем «ранние последователи» обеспечивают «рост» продаж. Продажи растут и «основное большинство» делает большую часть продаж для производителя на этапе «зрелость» и «насыщение». Только когда автомобиль прошел испытание временем и всеми возможными автоэкспертами, на этапе «спад» покупку совершают «консерваторы». Анализ «Жизненного Цикла Товара» позволяет отследить в какой момент спрос на автомобиль начинает падать и вывести модифицированный или новый автомобиль на рынок, не потеряв потребителей.

Любой товар имеет свой «Жизненный Цикл». Он разрабатывается, выводится на рынок и только затем окупается продажами, а может быть приносит производителю убыток... Это можно узнать из анализа ЖЦТ.

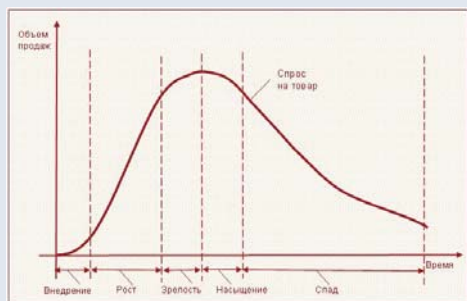


Рис.1. «Жизненный Цикл Товара»

Имеет ли свой «Жизненный Цикл» клиент (customer lifecycle — CLF)? И какую ценную управленческую информацию мы можем получить с помощью анализа «Жизненного Цикла Клиента»? Давайте разберемся.

Жизненный Цикл Клиента

«Жизненный Цикл Клиента» (customer lifecycle — CLF) описывает, как изменяется во времени поведение клиента по отношению к компании, продукту или услугам. Каждый клиент проходит ряд последовательных этапов ЖЦ. И на каждом этапе он принимает решение — пользоваться дальше или нет продуктом компании поставщика.

На решение клиента воздействует ряд факторов, которые меняются с течением времени. Изменяются не только внешние условия, но и клиентский опыт. И, соответственно этому, меняется поведение клиента, его образ мыслей и критерии принятия решения, что сказывается на восприятии им компании/продукта.

Возможность предугадать и впоследствии управлять этими изменениями — ключ к построению эффективных отношений с клиентами.

От «отгрузок» к «управлению продажами» на основе ЖЦК

Чтобы потенциального клиента из состояния безразличия перевести к готовности купить, в среднем требуется девять впечатлений о вашей компании и предлагаемом решении. Только 4% сделок завершается после первой попытки, что сравнимо с КПД паровоза в 4,5%. Хотите «паровозные продажи»? Если нет, то давайте разберемся в том, что нам может дать управление ЖЦК.

Достаточно длинный период бурного роста экономики и отсутствия серьезной конкуренции за клиента привел к практически полному отсутствию структур активных продаж в российском бизнесе. «Зачем что-то знать о клиенте и активно с ним работать, когда мы не успеваем снимать трубки телефона и обрабатывать входящие обращения?» - говорили руководители продаж и директора в годы роста. Кризис и рост конкуренции расставили в очередной раз все на свои места. Теперь только активные компании получают на рынке достаточное количество клиентов. Но и они часто действуют в стиле «решета», теряя большинство найденных клиентов после разовой сделки. Удержать клиента и управлять дол-

Удержать клиента и управлять долгосрочными отношениями с ним - новая задача для бизнеса.

госрочными отношениями с ним - новая задача для бизнеса, которую можно успешно решить, управляя «Жизненным Циклом Клиента» (ЖЦК).

Непрерывно собирая информацию о клиенте и фиксируя все случаи и типы коммуникаций с клиентом, мы формируем его историю взаимодействия с нашей компанией. Эта информация является ключевой для управления ЖЦК, т.к. рассказывает нам о том, что это за клиент, его планах и перспективах для нашего бизнеса.

Окупается ли привлечение клиентов или можно ли доверять финансовому учету во всем?

Работа с клиентом начинается задолго до появления его карточки в CRM-системе компании. Мы разрабатываем новые продукты и услуги, готовим и проводим маркетинговые мероприятия. Все это стоит не малых средств нашей компании. И если мы правильно распределим эти средства на всех новых клиентов и продажи, то сможем узнать реальную стоимость привлечения каждого клиента и окупаемость (ROI) источников привлечения.

Например, чтобы посчитать возврат инвестиций в маркетинг (ROI) мы должны

собрать информацию об источниках привлечения клиентов и их стоимости. Затем соединить эти данные с количеством клиентов, пришедшим по каждому такому маркетинговому источнику. Тогда мы увидим стоимость каждого привлеченного клиента и эффективность (ROI) каждого маркетингового источника.

В случае, когда клиент пришел по рекомендации и считается «условно бесплатным» для компании, не стоит забывать о проделанной с клиентом договорной работе. Эта работа также стоит компании времени и денег.

Когда же окупятся наши вложения в клиента? Окупится ли клиент с первой

Не бывает бесплатных клиентов



Рис.2. «Жизненный Цикл Клиента»

продажи или понадобится провести несколько сделок до момента возврата наших инвестиций? Это сугубо индивидуальная ситуация для каждой компании. Компании с крупными долгими сделками могут в случае одной продажи окупить работу по привлечению десятка клиентов. Компании с небольшими быстрыми сделками могут и не подозревать, что их работа рентабельна только за счет нескольких крупных прибыльных сделок за отчетный период. А стандартная «средняя» или «типовая» сделка у такой компании просто убыточна. Причем финансовый учет не показывает реальной прибыльности клиента.

Например, если клиент приобрел в магазине электроники ноутбук за 15.000 рублей, который магазин закупил у производителя за 10.000 рублей, то финансовый учет покажет нам маржу в 5.000 рублей. Так ли это на самом деле? Из истории работы с клиентом мы видим, что это не так. Представьте себе, что клиент позвонил пять раз на горячую линию продавца, затем попытался вернуть ноутбук, не разобравшись как им пользоваться. Какова реальная прибыль от такого клиента? Скорее всего, если мы посчитаем стоимость работ специалистов «горячей линии» и время менеджеров на оформление возврата ноутбука, то получим убыток для данного магазина.

Финансовый учет не показывает реальной прибыльности клиента.

«Стандартный набор продавца» или почему клиенты уходят?

Анализируя работу подразделений продаж и сервиса, большинство руководителей компаний не задумываются об истинных причинах ухода клиентов. А здесь не все так очевидно.

Продавец, освоив несколько «ударных позиций» ассортимента, работает с клиентами по принципу «1-2-3-Следующий». Т.е. после предложения стандартных продуктов и услуг продавец просто переключает свое внимание на нового клиента, т.к. не знает что еще предложить текущему клиенту. Клиент, не дождавшись от продавца активности, уходит к конкуренту. Таким образом, вложенные в его привлечение средства могут не вернуться в компанию. Компания получает убыток, хотя финансовый учет будет утверждать о прибыли по сделкам с данным клиентом.

Уход клиента – в 99% это вина компании, и ее подразделения продаж или сервиса. Не имея инструмента управления ЖЦК продавцы и сотрудники сервиса, не могут планировать свою работу с клиентом. Клиент не получает предложений по развитию отношений и через некоторое время уходит.

Уход клиента – в 99% это вина компании.

Как удержать клиента? «Спецназ» продаж.

Распространенные мифы, объясняющие уход клиента, говорят о том, что «компания клиента ничего больше не нужно» или «у клиента кончились деньги». Реальность говорит о том, что в любом бизнесе возможно на основе данных ЖЦК построить типовые планы работы с различными сегментами клиентов на годы вперед. Нет разницы – торгуете ли

CRM – это систематический подход к управлению «жизненным циклом» клиента (Meta Group)

выстроить правильный план-график работы с клиентом.

Планирование следующего шага работы является ключевым элементом удержания клиента. Если мы (и сам клиент) знаем, как будут развиваться наши отношения в будущем, то об уходе клиента не идет и речи. Мы совместно работаем над улучшением бизнеса клиента по понятному обеим сторонам плану.

Сегментируя свою клиентскую базу и отслеживая закономерности ЖЦК по сегментам, мы сможем формализовать технологию продаж «звезд» и распространить (масштабировать) ее на всех продавцов компании. Наше предложение каждому клиенту будет основано на анализе истории работы с ним. Доставлено в тот момент, когда клиент этого ожидает. По удобном для клиента и наиболее экономичным для нас каналам коммуникаций.

CRM как инструмент управления ЖЦК

Система автоматизации финансового учета, которая есть в любой компании, не содержит всей необходимой информации для управления активными продажами. Она бесполезна для подразделений продаж и обслуживания клиентов в области управления ЖЦК. И строить на ее основе долгосрочный клиентский сервис не представляется возможным.

С помощью CRM компания может сегментировать свою клиентскую базу. Т.е. выделить похожих на друг друга клиентов и объединить их в группы (сегменты) для работы с ними как с одним виртуальным клиентом. Далее провести анализ «типовых» сделок и посчитать их рентабельность для различных сегментов клиентов. Для каждого сегмента клиентов возможно отследить типовой ЖЦК и далее распространить успешные практики развития отдельных клиентов на весь сегмент и всю клиентскую базу. Таким образом, мы масштабируем лучшие технологии продаж от «звезд» на всех продавцов компании.

Если у вас возникли вопросы по теме статьи, пожалуйста, напиши те мне: ALKU@arus.ru, Алексей Кудинов.



Алексей Кудинов,
Директор по CRM-решениям
компании «1С-Парус»,
руководитель проекта «1С:CRM»,

один из ведущих экспертов рынка CRM России и СНГ. Работает на рынке CRM с 2002 года. Более 60 успешных проектов внедрения CRM в различных отраслях, в том числе первый проект внедрения «1С:CRM» в России. Имеет опыт постановки продаж в крупных компаниях различных отраслей, создания собственного бизнеса с нуля. Провел более 240 семинаров и тренингов по тематике управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), маркетингу и продажам более чем в 60 городах России, стран СНГ и Зарубежья. Физик и маркетолог (Европейский диплом по маркетингу), практикующий консультант, член-корреспондент Международной Академии Информатизации (МАИИ). Автор книги «CRM: практика эффективного бизнеса» и соавтор "Практика управления". Автор и ведущий цикла телепередач о CRM-технологиях на канале «PRO Бизнес». Лауреат премии «CRM TOP AWARDS» в номинациях «За вклад в теорию и практику CRM» и «За вклад в развитие CRM рынка».