

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ УСПІХУ КЛІЄНТІВ У СЕГМЕНТІ B2B

©2019 МЕЗЕНЦЕВА О. О.

УДК 311.138:659
JEL: G30; D79; F29

Мезенцева О. О. Оптимізація процесів менеджменту успіху клієнтів у сегменті B2B

Мета статті полягає в дослідженні заходів з оптимізації процесів управління успіхом клієнтів у B2B компаніях. Об'єкт дослідження – процеси управління успіхом клієнтів у компанії із SaaS-моделлю в секторі B2B. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи актуальні розробки у сфері прикладного менеджменту B2B у IT-сфері, було розглянуто визначення та значення поняття «управління успіхом». У результаті дослідження було змодельовано процеси управління успіхом клієнтів за допомогою уніфікованої мови моделювання. Визначено особливості процесів управління успіхом клієнтів у компаніях, які працюють у сегменті B2B, проаналізовано ключові показники ефективності цього процесу. Обґрунтовано, що ключовими завданнями оптимізації процесів управління успіхом клієнтів є зменшення часу, якого потребує менеджер на підтримку успіху одного клієнта, та спрощення самого процесу роботи з клієнтом. У роботі запропоновано модель організації процесів управління успіхом клієнтів у компаніях сегмента B2B і спроектовано інформаційно-аналітичну систему, яка частково автоматизує та спростить ці процеси. Досліджено структуру процесів управління успіхом клієнтів компанії. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розширення бази показників для оцінювання успіху компанії та процесів управління ним. Теоретична складова поняття процесів управління успіхом клієнтів на сьогодні мало досліджена, але має велике практичне вираження в багатьох як закордонних, так і українських IT-компаніях. Подальший розвиток та оптимізація менеджменту успіху у B2B-сфері дозволить розширити класичний інструментарій управління економічними процесами.

Ключові слова: управління успіхом клієнтів, компанії в сегменті B2B, UML-моделювання, лояльність клієнтів.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-343-348>

Рис.: 4. **Бібл.:** 9.

Мезенцева Ольга Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: olga.mezentseva.fit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8430-4022>

УДК 311.138:659
JEL: G30; D79; F29

UDC 311.138:659
JEL: G30; D79; F29

Мезенцева О. А. Оптимизация процессов менеджмента успеха клиентов в сегменте B2B

Цель статьи заключается в исследовании мероприятий оптимизации процессов управления успехом клиентов в B2B компаниях. Объект исследования – процессы управления успехом клиентов в компании с SaaS-моделью в секторе B2B. Анализируя, систематизируя и обобщая актуальные разработки в сфере прикладного менеджмента B2B в IT-сфере, были рассмотрены определения и значения понятия «управление успехом». В результате исследования были смоделированы процессы управления успехом клиентов с помощью унифицированного языка моделирования. Определены особенности процессов управления успехом клиентов в компаниях, работающих в сегменте B2B, проанализированы ключевые показатели эффективности этого процесса. Обосновано, что ключевыми задачами оптимизации процессов управления успехом клиентов являются уменьшение времени, необходимого менеджеру для поддержки успеха одного клиента, и упрощение самого процесса работы с клиентом. В работе предложена модель организации процессов управления успехом клиентов в компаниях сегмента B2B и спроектирована информационно-аналитическая система, которая частично автоматизирует и упростит эти процессы. Исследована структура процессов управления успехом клиентов компании. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является расширение базы показателей для оценки успеха компании и процессов управления им. Теоретическая составляющая понятия процессов управления успехом клиентов сегодня мало исследована, но имеет большое практическое выражение во многих как иностранных, так и украинских IT-компаниях. Дальнейшее развитие и оптимизация менеджмента успеха в B2B-сфере позволит расширить классический инструментарий управления экономическими процессами.

Ключевые слова: управление успехом клиентов, компании в сегменте B2B, UML-моделирование, лояльность клиентов.

Рис.: 4. **Библ.:** 9.

Мезенцева Ольга Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий, Национальный авиационный университет (просп. Любомира Гузара, 1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: olga.mezentseva.fit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8430-4022>

Mezentseva O. O. Optimizing the Processes of Customer Success Management in the B2B Segment

The article is aimed at researching measures to optimize the processes of customer success management in B2B companies. The object of research is the processes of customer success management in the company with a SaaS model in the B2B sector. Analyzing, systematizing and generalizing current developments in the sphere of applied B2B management in the IT sphere, the definitions and meanings of the concept of «success management» are considered. As result of the carried out research the processes of customer success management were modeled using a unified modeling language. Features of the processes of customer success management in companies operating in the B2B segment are defined, and key indicators of efficiency of this process are analyzed. It is substantiated that the key tasks of optimizing the processes of customer success management are to reduce the time required by a manager to support one customer's success and to simplify the very process of working with customer. The publication offers a model of managing the customer success in companies in the B2B segment; an information and analytical system is designed that partially automatizes and simplifies these processes. The structure of the processes of customer success management is researched. Prospects for further research in this direction is to expand the base of indicators to evaluate success of company and its management processes. The theoretical component of the concept of the processes of customer success management is little researched today, but has a great practical expression in numerous both foreign and Ukrainian IT companies. Further development and optimization of success management in the B2B-sphere will allow to expand the classic instrumentarium of the management of economic processes.

Keywords: customer success management, companies in the B2B segment, UML modeling, customer loyalty.

Fig.: 4. **Bibl.:** 9.

Mezentseva Olha O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, National Aviation University (1 Lubomyra Husara Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: olga.mezentseva.fit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8430-4022>

На початку третього тисячоліття у багатьох компаній був відзначений настільки значний відтік клієнтів, що проблема лояльності й утримання клієнтів відразу ж виявилася в числі пріоритетів топ-менеджерів компаній.

Для компаній стало набагато важливішим уміння утримувати вже наявних клієнтів, тоді як вміння залучати нових клієнтів відійшло на другий план. Лише кілька років тому було дуже непросто залучити топ-менеджерів у обговорення питань обслуговування клієнтів, клієнт-центричності, лояльності клієнтів і управління їх відтоком; ще складніше було переконати вищих керівників компанії в тому, що ці питання необхідно поставити в центр стратегії бізнесу й інвестицій. Результати опитування, проведеного The Conference Board у 2002 р., зафіксували фундаментальні зміни у пріоритетах компаній і значне підвищення важливості клієнтів та їх обслуговування для вищих керівників компанії всіх країн світу [1].

Ця важлива зміна пріоритетів не просто підняла управління відносинами з клієнтами на новий, стратегічний рівень; відбулася також зміна пріоритетів самих дій, що складають у своїй сукупності управління клієнтами. Підвищення відтоку, переходу клієнтів до конкурентів, викликане швидким зростанням якості обслуговування у конкурентів, а також можливістю швидкого – «одним клацанням миші» – пошуку іншого, більш відповідного постачальника (за допомогою Інтернету), перевернуло систему пріоритетів в управлінні відносинами з клієнтами (*Customer Relationship Management – CRM*) буквально з ніг на голову: із завдання залучити, закріпити, а потім утримати клієнтів на завдання утримати наявних клієнтів, залучити нових клієнтів, а потім закріпити тих і інших.

Управління клієнтами, або управління відносинами з ними, традиційно розглядалася як континуум, сувора послідовність дій: залучення, закріплення й утримання. Пріоритети бізнесу (і відповідно інвестиції) відображали саме таку послідовність, причому акцент робився на залучення клієнтів. Наприклад, цілі функціональні підрозділи та бізнес-процеси, такі як збут і маркетинг, орієнтувалися на залучення клієнтів. Збут і маркетинг традиційно розглядалися як найважливіші важелі не стільки розвитку бізнесу, скільки забезпечення його виживання. Сьогодні, однак, такий підхід вже не відповідає вимогам часу.

У сучасному економічному середовищі конкуренти ведуть клієнтів компанії, пропонуючи їм найвищі рівні персоналізації продуктів і послуг, тому менеджменту компанії доводиться ще наполегливіше працювати над тим, щоб утримувати наявних у неї клієнтів і водночас не забувати про залучення нових. І, з огляду на фінансовий важіль, який з'являється в разі, якщо компанія продає продукти або послуги наявним клієнтам (при цьому її прибуток може виявитися в дев'ять разів вище, ніж у випадку, ніж коли вона намагатиметься залучити нових клієнтів), утри-

мання наявних клієнтів є однією з найбільш високопріоритетних завдань сучасного бізнесу.

Заданими звіту «Edelman Trust Barometer» 2018 р. [3], підготовленої міжнародною комунікаційною компанією Edelman, клієнти, які продовжують підтримувати ваш бренд, з часом витратять на 67% більше, ніж нові клієнти. Саме тому більшість компаній приділяють увагу управлінню успіхом клієнта.

Результати одного з досліджень [4] показали, що, залежно від того, про яку галузі йдеться, скорочення відтоку клієнтів на 5–10% може принести компанії до 75% додаткового прибутку. У цьому дослідженні показано також, що саме по собі утримання наявних клієнтів (тобто за відсутності будь-якого додаткового зростання обсягів збуту) забезпечує компанії колосальні фінансові вигоди лише завдяки скороченню витрат збуту.

Отже, утримання клієнта – це дії, спрямовані на максимізацію цінності існуючих клієнтів [2].

Мета дослідження – проаналізувати заходи з оптимізації процесів управління успіхом клієнтів у компаніях B2B.

Управління успіхом клієнта (*Customer Success Management*) – це сукупність процесів та дій, спрямованих на допомогу в отриманні клієнтами компанії максимальної користі від продукту або послуги. Менеджер з успіху клієнта надає клієнту проактивну інформаційну підтримку, спрямовану на збільшення чека клієнта, здійснення перехресних продажів, позитивні відгуки та успішні результати для клієнтів. Ключовою метою є утримання клієнтів [5].

За визначенням світового експерту із успіху клієнтів Лінкольна Мерфі [6], успіх клієнта – це коли клієнт досягає бажаного результату через взаємодію з вашою компанією. Тому розуміння, що є бажаним результатом для клієнта і можливість побудувати цінність компанії, та, в кінцевому підсумку, маркетинг, ціноутворення, процес продажів, запуск програми успіху клієнта, – зробить компанію набагато більш цінною як для клієнта, так і буквально більш цінною як сутність [7].

Головна мета стратегії утримання – завоювати постійних клієнтів. Вони будуть робити повторні продажі та приводити до вас своїх друзів і знайомих.

Водночас, коли компанія працює в сегменті B2B за обраною бізнес-моделлю, це накладає певні умови. *По-перше*, корпоративні клієнти вимагають уваги, як і в класичному бізнесі. Вони звикли мати персонального менеджера, персональні умови та персональний підхід у цілому. Корпоративні клієнти – це зазвичай великі компанії з великою кількістю користувачів, що одночасно працюватимуть з продуктом. *По-друге*, бізнес модель SaaS передбачає, що клієнт буде особисто користуватися продуктом, доступ до якого він купує. А продукти для бізнесу, як правило, доволі складні. Це також вимагає додаткової уваги до клієнта, щоб

допомогти йому розібратися в продукті та адаптуватися. І, *по-третє*, наприклад SaaS-модель передбачає одночасну підписку багатьох клієнтів та можливість користувачу миттєво оплатити сервіс та почати роботу з продуктом. А отже, вже не працює модель обслуговування усіх клієнтів однаково акаунт-менеджерами, адже команда по роботі з клієнтами має однаково добре обслуговувати і 50 клієнтів, і 200, і 1000, без пропорційної зміни чисельності команди. Саме такий тип бізнесу потребував створення нового типу менеджерів із обслуговування клієнтів, яким стали менеджери із успіху клієнтів. Хоча мета їхньої роботи залишилась такою ж – налагодити співпрацю між компанією і клієнтом задля утримання останнього якомога довше.

Ключові особливості процесів управління успіхом клієнтів полягають в тому, що загальна схема побудови таких процесів для кожної конкретної компанії відсутня. Досягнення успіху одним клієнтом потребує багато часу, ці процеси складні, їх важко аналізувати, тому процес оптимізації залишається незрозумілим. Для того, щоб зрозуміти, як можна покращити процеси управління успіхом клієнтів, їх необхідно проаналізувати відповідно до показників, що відображають ефективність таких процесів.

Показник лояльності клієнтів NPS – це один із управлінських інструментів, який використовують для оцінки лояльності споживачьких відносин. Оцінка, отримана в рамках NPS-опитування, – це показник прихильності користувача продукту. Іншими словами, це показник того, що користувач перестане або, навпаки, не перестане використовувати продукт найближчим часом.

Для кожної галузі середня оцінка відрізняється. Для софтверних продуктів високим показником вважається NPS у 55 відсотків (рис. 1) [2].

За результатами аналізу ключових показників компанії, особливостей функціонування процесів успіху клієнтів, аналізу відтоку клієнтів, активності користувачів та лояльності клієнтів можна сказати, на якій стадії знаходиться функція управління успіхом клієнтів компанії. Компанія може виміряти певні показники та рухатися в напрямку роботи із успіхом клієнтів, проте все ще мало фокусуватися на цінностях, які вона несе для клієнта. З аналізу зазвичай видно, як клієнти розуміють цінність продукту, який надає компанія, або чи розуміють, як його використовувати, а тому можуть робити вибір на користь дешевших рішень.

Компанія може забезпечувати високий рівень сервісу, а також приділяти велику увагу обслугову-

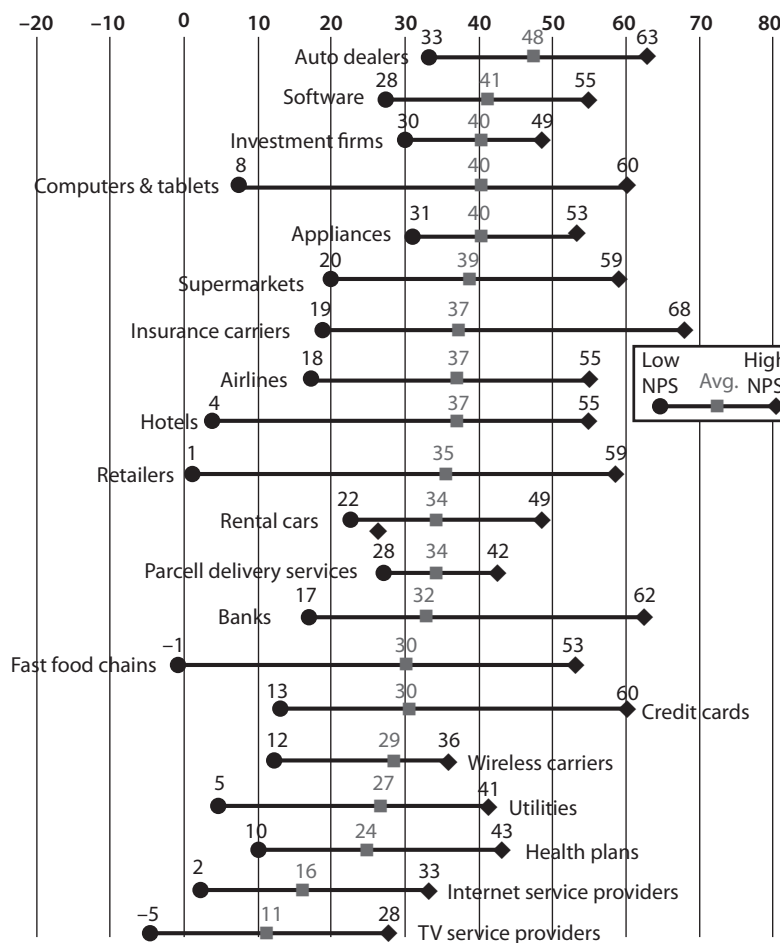


Рис. 1. Середній показник NPS для різних галузей виробництва

Примітка: дані за середніми показниками індексу споживчої активності в США з різних сфер у третьому кварталі 2016 р.

ванню клієнтів, але не бути проактивною у відносинах з клієнтом.

Також варто відмітити відсутність єдиного нерозривного процесу роботи з клієнтом від початку і до кінця співробітництва з ним. Після процесу онбордингу активний контакт із клієнтом може перериватися, і менеджер компанії мусить працювати в підтримуючому режимі, що є не зовсім вірним, адже особливістю роботи менеджера з успіху клієнта є саме проактивність.

Тому процеси управління успіхом клієнта потребують доопрацювання для підвищення ефективності їх роботи. Для цього зазвичай використовується автоматизація процесів менеджменту.

Для моделювання процесів роботи з клієнтом використовуємо уніфіковану мову моделювання UML. Найкраще відобразити роботу з клієнтом зможе діаграма діяльності (англ. – *activity diagram*) – візуальне представлення графа діяльностей уніфікованою мовою моделювання UML. Ці діаграми широко використовуються в описі поведінки, що включає велику кількість паралельних процесів. Кожний стан на діаграмі діяльності відповідає виконанню деякої елементарної операції, а перехід в наступний стан виконується тільки після завершення цієї операції. Таким чином, діаграму діяльності можна вважати окремим випадком діаграми станів.

Основним напрямком використання діаграми діяльності є візуалізація особливостей реалізації операцій класів, коли необхідно надати алгоритми їх виконання. На діаграмі діяльності відображується логіка та послідовність переходів від однієї діяльності до іншої, а увага аналітика фокусується на результатах

На основі діаграм діяльності AS IS, на яких було відображено неавтоматизований процес роботи з клієнтом, простежимо, як ці процеси зміняться із впровадженням автоматизації (діаграми діяльності TO BE). На етапі впровадження повністю автоматизується навчання клієнта через листи, а також автоматизується аналіз успішності етапу (рис. 2).

Головні завдання, що стоять перед оптимізацією процесів роботи з клієнтом, зафіксовано у схемі (рис. 3).

Інформаційно-аналітична система (ІАС) – це комп'ютерна система, яка дозволяє отримувати інформацію, створювати її та здійснювати її обробку та аналіз. Завданнями ІАС є ефективно зберігання, обробка та аналіз даних.

На етапі утримання відбувається автоматизація сповіщення клієнта про його хорошу активність у системі; надходять листи з прикладами успішного використання системи іншими клієнтами та приклади використання системи для вирішення певних питань; надається оцінка задоволеності клієнта та реакція на позитивну оцінку; відбувається моніторинг індексу медіа-ефективності клієнта (рис. 4).

На етапі розширення жодна з дій менеджера з успіху клієнтів не може бути автоматизована.

Стратегія утримання не тільки дозволяє збільшити рентабельність окремого клієнта, а й мотивує бізнес фокусуватися на постійному поліпшенні сервісу та продукту. Адже тільки так клієнт буде повертатися, активно взаємодіяти з брендом і залишатися з компанією [8; 9].

ВИСНОВКИ

В усьому світі лише 3% людей вважають, що вони довіряють професіоналам з продажу та маркетингу. Ціна за клік для реклами зростає на кожному каналі, люди налаштовують маркетингові повідомлення, а такі соціальні гіганти, як Facebook, вимагають грошей, щоб досягти будь-якої аудиторії (навіть тієї, що вже і так з вами). В умовах, коли купувати клієнтів стає все дорожче, компанії починають приділяти набагато більше уваги збереженню існуючих клієнтів.

Враховуючи, що особливістю SaaS-бізнесу є його масштабованість, усі процеси мають бути налаштовані таким чином, щоб один менеджер міг відповідати за максимальну кількість клієнтів. Тому ключовими завданнями з оптимізації процесів управління успіхом клієнтів є зменшення часу, який потребує менеджер на підтримку успіху одного клієнта, та спрощення самого процесу роботи з клієнтом. Такі завдання можуть бути реалізовані через впровадження інформаційно-аналітичної системи, яка буде автоматизувати ті дії менеджера, які можна автоматизувати.

У рамках розробки ІАС було змодельовано процеси роботи з клієнтом згідно з етапами життєвого циклу клієнта за допомогою діаграм діяльності UML, які виступають як моделі AS IS (такі, що описують процес у поточному стані). Для розуміння можливостей автоматизації було змодельовано діаграми діяльності UML TO BE, які відображають, як має виглядати процес на кожному етапі життєвого циклу після впровадження автоматизації.

Отже, процеси управління успіхом клієнта в компанії розповсюджені серед компаній, що надають програму як послугу та мають складний продукт. Такі процеси спрямовані на досягнення клієнтом бажаних ним результатів через використання продукту компанії. Теоретична складова поняття процесів управління успіхом клієнтів на сьогодні мало досліджена, але має велике практичне вираження в багатьох як закордонних, так і українських ІТ-компаніях, з огляду на що важливість теоретичного дослідження цього поняття є дуже високою. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. The Conference Board. Spring 2002. URL: https://www.conference-board.org/pdf_free/boardnews_v2n1.pdf
2. Alvarez-Milán A., Felix R., Rauschnabel Ph. A., Hinsch C. Strategic customer engagement marketing: A de-

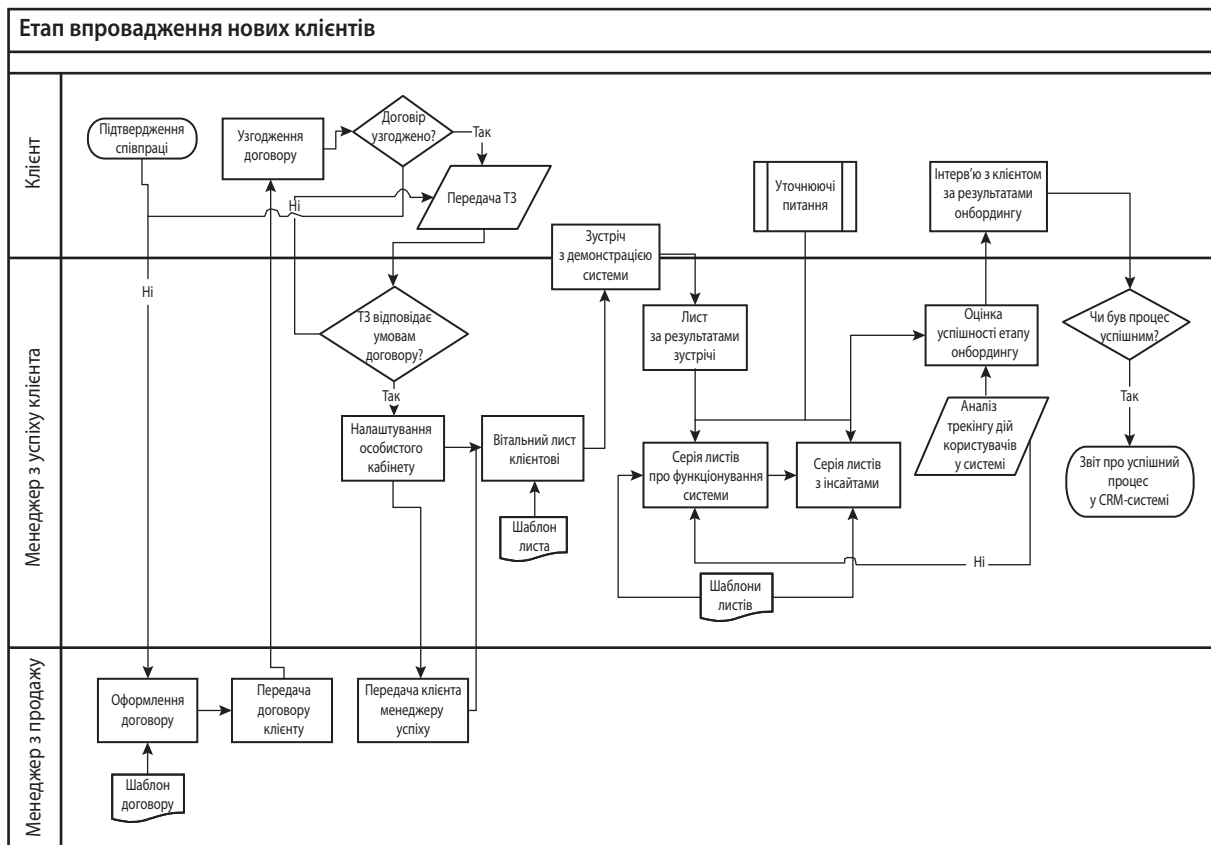


Рис. 2. Діаграма діяльності AS IS етапу впровадження



Рис. 3. Завдання з оптимізації [7]

cision making framework. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 92. P. 61–70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.017.

3. Carrel A. L., Li M. Survey-based measurement of transit customer loyalty: Evaluation of measures and systematic biases. *Travel Behaviour and Society*. 2019. Vol. 15. P. 102–112. DOI: 10.1016/j.tbs.2019.01.003.

4. Customer Lifetime Value Prediction Using Embeddings / B. P. Chamberlain, A. Cardoso, C. H. Bryan Liu et al. 2017. URL: <https://arxiv.org/pdf/1703.02596v3>

5. Deasi G. Understanding the Stages of the New Digital Marketing Funnel. July 20, 2016. URL: <http://customerjourney-marketer.com/new-digital-marketing-funnel-stages/>

6. Banyte J., Dovaliene A. Relations between Customer Engagement into Value Creation and Customer Loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 156. P. 484–489. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.226

7. Rust R. T., Zahorik A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*. 1993. Vol. 69. Issue 2. P. 193–215. DOI: 10.1016/0022-4359(93)90003-2

8. Акулич М. В. Интернет-маркетинг : учебник для бакалавров. М. : Дашков и Ко, 2019. 347 с.

9. Аниськіна І. В. Підприємство як клієнт-орієнтована система. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>

REFERENCES

Akulich, M. V. *Internet-marketing* [Internet Marketing]. Moscow: Dashkov i Ko, 2019.

Alvarez-Milan, A. et al. "Strategic customer engagement marketing: A decision making framework". *Journal of Business Research*, vol. 92 (2018): 61-70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.017

Aniskina, I. V. "Pidpriemstvo yak kliient-orientovana systema" [Enterprise as the Client-Oriented System]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>

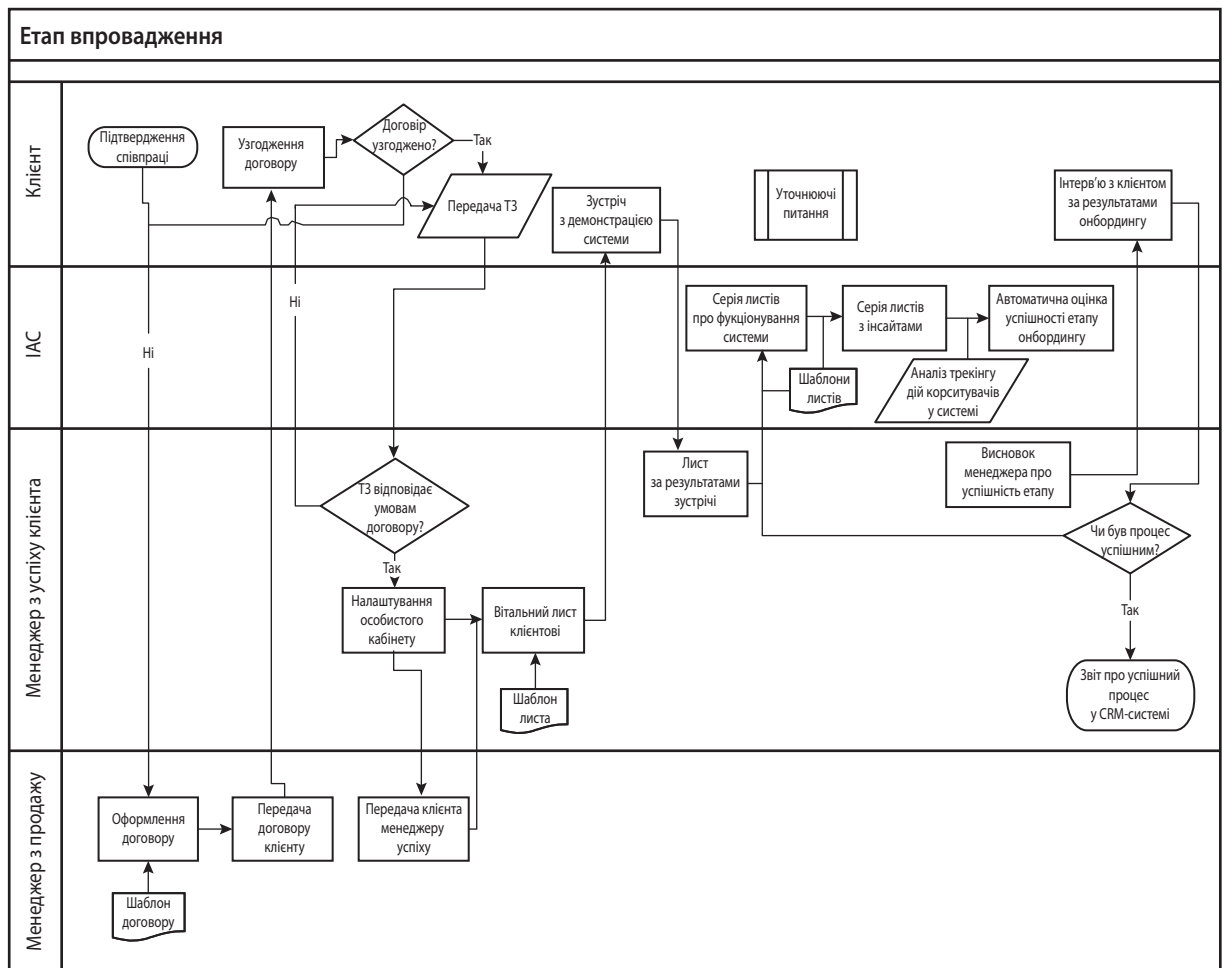


Рис. 4. Діаграма діяльності UML TO BE на етапі впровадження

Banyte, J., and Dovaliene, A. "Relations between Customer Engagement into Value Creation and Customer Loyalty". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 156 (2016): 484-489. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.226

Carrel, A. L., and Li, M. "Survey-based measurement of transit customer loyalty: Evaluation of measures and systematic biases". *Travel Behaviour and Society*, vol. 15 (2019): 102-112. DOI: 10.1016/j.tbs.2019.01.003

Chamberlain, B. P. et al. "Customer Lifetime Value Prediction Using Embeddings". 2017. <https://arxiv.org/pdf/1703.02596v3>

Deasi, G. "Understanding the Stages of the New Digital Marketing Funnel". July 20, 2016. <http://customerjourneymarketer.com/new-digital-marketing-funnel-stages/>

Rust, R. T., and Zahorik, A. J. "Customer satisfaction, customer retention, and market share". *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 2 (1993): 193-215. DOI: 10.1016/0022-4359(93)90003-2

"The Conference Board. Spring 2002". https://www.conference-board.org/pdf_free/boardnews_v2n1.pdf