

Научная статья
https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-5-25
УДК 65.012.32



РАЗВИТИЕ СВЯЗЕЙ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ: СТРАТЕГИИ, НАПРАВЛЕНИЯ И СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Самойлов А.А.

*Университет «Синергия» (Московский финансово-промышленный университет «Синергия»);
ООО «Энергосети»*

Аннотация. Каждая организация стремится к тому, чтобы клиенты считали ее стратегически важной для своих нужд, особенно если речь идет о самых ценных клиентах. Но для того, чтобы действительно обеспечить такую значимость, компании должны подходить к отношениям с ключевыми клиентами иначе, чем к отношениям с более мелкими и менее влиятельными потребителями.

Цель: изучить вопросы, касающиеся развития связей с ключевыми клиентами, а также рассмотреть стратегии, направления и способы укрепления партнерских отношений.

Методы: анализ, синтез, обобщение и систематизации научных источников по проблеме исследования.

Результаты. Рассмотрено сущностное содержание понятия «ключевой клиент» и его отличительные черты от других категорий потребителей продуктов и услуг компании. Проведен анализ стратегий развития и укрепления отношений с ключевыми клиентами. Отмечена важность управления процессом сотрудничества с ключевыми клиентами и использования передовых методов. Сформулирован перечень методов и направлений, позволяющих укрепить лояльность ключевых клиентов и перейти на уровень стратегического партнерства с ними.

Выводы. Сделан вывод о том, что работа с ключевыми клиентами предполагает радикально иной подход и организационные процессы для взаимодействия и построения отношений. Предложено использовать широкий спектр подходов, нацеленных на признание и поощрение заслуг ключевых клиентов с целью их удержания и получения взаимной выгоды в процессе ведения бизнеса.

Ключевые слова: отношения, компания, ключевой клиент, лояльность, ценность, опыт, партнерство, стратегия.

DEVELOPING RELATIONSHIPS WITH KEY CUSTOMERS: STRATEGIES, DIRECTIONS AND WAYS OF IMPLEMENTATION

Alexey A. Samoilov

University «Synergy» (Moscow Financial and Industrial University «Synergy»); LLC «Energoseti»

Abstract. Every organization strives to ensure that customers consider it strategically important to their needs, especially when it comes to its most valuable customers. But to truly deliver that value, companies must approach relationships with key customers differently than they do relationships with smaller, less powerful customers.

Goal: to study issues related to the development of relationships with key clients, and also to consider strategies, directions and ways to strengthen partnerships.

Methods: analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the research problem.

Results: The essential content of the concept of “key client” and its distinctive features from other categories of consumers of the company’s products and services are considered. An analysis of strategies for developing and strengthening relationships with key clients was carried out. The importance of managing the process of cooperation with key clients and using best practices was noted. A list of methods and directions has been formulated to strengthen the loyalty of key clients and move to the level of strategic partnership with them.

Conclusions: It is concluded that working with key clients requires a radically different approach and

organizational processes for interaction and relationship building. It is proposed to use a wide range of approaches aimed at recognizing and encouraging the merits of key clients in order to retain them and obtain mutual benefits in the process of doing business.

Key words: relationships, company, key client, loyalty, value, experience, partnership, strategy.

Введение.

В динамично меняющейся среде обслуживания, где каждое взаимодействие может укрепить или разорвать отношения с потребителями, необходимость перехода к более целостному подходу выстраивания отношений с клиентами имеет решающее значение.

В последнее десятилетие компании с трудом выверяли свою стратегию привлечения и удержания клиентов. Некоторые организации придерживались подхода «продажи любой ценой», что, в конечном итоге, приводило к недовольству клиентов и неэтичному поведению продавцов, в то время как другие фокусировались исключительно на обслуживании и удовлетворении потребностей клиентов, упуская тем самым возможности для укрепления отношений и роста [1].

В данном контексте, особого внимания заслуживают взаимоотношения с ключевыми клиентами. Определение ключевых клиентов и укрепление связей с ними не означает, что продукты и услуги компании не предназначены и не поддерживают других потребителей. Данная фокусировка просто позволяет компании сосредоточить свою миссию, цель, видение, продукты, услуги и маркетинг на той части клиентского сегмента, которая способна оказать наибольшее влияние на общий успех бизнеса.

Статистические данные, собранные компанией Zendesk, которая разрабатывает глобальные решения для обслуживания клиентов, подчеркивают важность качественного, ориентированного на ключевых клиентов обслуживания и укрепления отношений для стимулирования роста бизнеса:

- компании, которые фокусируются на клиентском опыте, добились увеличения выручки на 80%.
- 49% клиентов, покинувших бренд, к которому они были лояльны в течение последних 12 месяцев, винили в этом плохое качество обслуживания;
- 80% организаций рассчитывают оставаться конкурентоспособными благодаря связям с ключевыми клиентами;
- 60% клиентов утверждают, что персонализированный опыт покупок заставит их стать постоянными клиентами;

- 72% клиентов ожидают немедленного обслуживания, а 64% планируют тратить больше на продукты и услуги компании, если вопросы будут решаться без проблем [2].

Таким образом, ориентация на ключевых клиентов — распространенная стратегия увеличения доходов компании. И в данном случае ключевым моментом является раннее выявление этих клиентов, построение и поддержание отношений с ними, реализация стратегий по установлению и укреплению партнерских связей. Актуальность и практическая значимость обозначенных вопросов предопределила выбор темы данной статьи.

Обсуждение.

Теоретические и практические аспекты развития отношений с клиентами нашли свое отражение во многих трудах как зарубежных, так и отечественных авторов, среди которых следует выделить Ольмезову Н.А., Баглая М.А., Абрамова В.И., Поливанова К.В., Meixuan Li, Chun Yan, Wei Liu, Xinhong Liu.

Подходы к выявлению ключевых клиентов и методы управления трансформацией клиентского опыта прорабатываются Косоноговой Е.С., Полянкой О.А., Дедюхиной Н.В., Chen Chen, Ting-Chiao Huang, Mukesh Garg.

Вопросы, связанные с пониманием потребностей и предпочтений ключевых клиентов, разработкой и выполнением планов взаимодействия, раскрывают Ерлыгина Е.Г., Елисеева Е.Н., Рязанцева М.Д., Крайнюкова А.К., Нижельская Ю.А., Moshe Haviv, Binyamin Oz, Barbara Rosado, Ricardo Torquato.

Однако, несмотря на весомое научное наследие, ряд вопросов в данной предметной плоскости остается открытым и требует более детального изучения. Так, в уточнении нуждаются подходы к мониторингу удовлетворенности ключевых клиентов услугами и продуктами компании, предлагаемым сервисным обслуживанием. Кроме того, в дальнейшем развитии и усовершенствовании нуждаются основные элементы отличного обслуживания клиентов, которые позволят нарастить базу ключевых потребителей.

Таким образом, цель статьи заключается в изучении вопросов, касающихся развития связей с ключевыми клиентами, а также рассмотрении

стратегий, направлений и способов укрепления партнерских отношений.

Результаты.

Прежде всего, нам представляется целесообразным отметить, что ключевые клиенты — это люди и группы, которые, идеально (или почти идеально) соответствуют целям и задачам работы компании [3]. Эти клиенты всегда возвращаются, они, по крайней мере, пробуют все услуги и продукты, предлагаемые компанией. Когда компании нужна помощь клиентов, именно они приходят на помощь. Это те клиенты, которые всегда оставят хороший отзыв в социальных сетях, на цифровых площадках и т.д. даже если их опыт не был идеальным.

Целью управления процессом сотрудничества с ключевыми клиентами является построение с ними сильных партнерских отношений, а также их постоянное развитие вплоть до достижения полного стратегического партнерства, которое отражено в правом верхнем углу стратегической матрицы, представленной на рис. 1.

Позиция предприятия в партнерских отношениях с клиентом

		Слабая	Средняя	Сильная
Привлекательность клиента	Сильная	Удерживать выборочно	Развивать сотрудничество с клиентом	Защищать связи
	Средняя	Удерживать клиента с минимальными затратами усилий	Защищать связи	Развивать сотрудничество с клиентом
	Слабая	Отступить от сотрудничества с клиентом	Удерживать клиента с минимальными затратами усилий	Защищать связи выборочно

Рис. 1 Стратегические опции по отношению к ключевым клиентам (составлено автором).

Первый шаг к созданию прочных отношений с ключевыми клиентами - хорошо их узнать. Это значит выяснить информацию об их бизнес-целях, задачах, предпочтениях и отзывах. Для сбора этих данных могут использовать различные методы, такие как опросы, интервью, встречи и онлайн-платформы. Обладая знаниями о своих клиентах, компания сможет адаптировать свои услуги и общение к их конкретным потребностям и ожиданиям, а также показать, что она заботится об их успехе [4].

В данном контексте, нам представляется целесообразным сделать акцент на том, что следует четко различать ключевых клиентов, важных клиентов и просто клиентов.

Определение ключевых клиентов уже было представлено ранее в статье, поэтому обозначим что значит «важные клиенты» и «просто клиент».

«Важные клиенты» — это люди и группы, которые, в значительной степени соответствуют целям и задачам работы компании. Это хорошие клиенты, лояльные к компании и бренду. Они совершают значительные покупки и поддерживают бизнес. Как правило, они не выходят за рамки своих возможностей и могут быть отвлечены действительно выгодными предложениями со стороны конкурентов, но при этом они обычно возвращаются.

«Просто клиенты» — это люди и группы, которые частично соответствуют целям и задачам работы компании. Это то, что в бизнесе обычно называется «подвижной серединой», и именно сюда попадает большинство клиентов. Они покупают товары и услуги, потому что их цена соответствует качеству. При этом данная категория потребителей оставит негативный отзыв, если получит действительно плохое обслуживание, но большинство из них отнесутся к компании с пониманием.

С учетом вышеизложенного, считаем, что для развития связей с ключевыми клиентами наиболее эффективными и действенными являются следующие стратегии.

Стратегия эффективного и последовательного общения. Своевременная и эффективная коммуникация в построении отношений с ключевыми клиентами должна быть приоритетом компании. Когда все занято тем, что сосредоточены на выполнении работы, общение может отойти на второй план. Именно поэтому важно четко и последовательно общаться с клиентами на протяжении всего цикла взаимодействия. С самого начала необходимо дать понять, что компания в целом и конкретный менеджер в частности будет работать с клиентом над разработкой формулировок ценностей, которые соответствуют его бизнес-целям, и что прогресс будет оцениваться регулярно в соответствии с этими согласованными установками по мере их реализации. Помимо своевременной и тщательной коммуникации, для построения прочных отношений с ключевыми клиентами, необходимо делать так, чтобы они чувствовали себя комфортно, будучи открытыми и честными с компанией. Они должны чувствовать, что их идеи и проблемы будут восприняты всерьез [5].

Стратегия выбора типа клиентского

опыта и его содержания. Когда компании пытаются определить свои стремления в области клиентского опыта, они часто попадают в одну или обе ловушки: либо стремление носит общий характер и не соответствует целям компании, либо неясно, как это стремление будет создавать ценность, которую можно измерить и отследить. Попадание в одну из этих двух ловушек приводит к тому, что программам трансформации опыта ключевых клиентов не хватает ясности и последовательности.

Хорошее стремление к формированию успешного клиентского опыта соответствует целям компании и обещаниям бренда. Например, в соответствии с миссией компании, Nike стремится обеспечить вдохновляющий опыт, Starbucks - воспитывающий опыт, а BMW - максимальный опыт вождения. Компания Costco не пытается повторить опыт, который ее клиенты получают в дорогих магазинах, а вместо этого предлагает своим покупателям услуги по средней стоимости в магазине, что отражает обещание бренда о низкой цене.

Стратегия наращивания ценности и эффективности решений. В рамках данной стратегии, для построения и укрепления партнерства с ключевыми клиентами внимание акцентируется на предоставлении ценностей и решений, которые соответствуют или превосходят ожидания клиентов. Это означает предоставление высококачественных продуктов или услуг, решение проблем ключевых клиентов и повышение ценности услуг и продуктов компании для них [6]. Предлагая ценность и решения, которые удовлетворяют клиентские потребности, компания может продемонстрировать свой опыт, надежность и приверженность.

Стратегия создания сообщества. Чем у компании больше сторонников, тем меньше рекламы ей придется покупать. В современном

мире, основанном на технологии входящих потоков, это утверждение верно, как никогда. В конечном счете, когда люди чувствуют себя частью чего-то, они более увлечены этим, хотят видеть его успех и - в идеале - хотят продолжать вкладывать свои деньги в отличные впечатления, которые от этого получают. Развивая чувство сопричастности, компания может не только укрепить отношения с ключевыми клиентами, но и создать сеть сторонников, которые могут помочь продвинуть бренд среди широкой аудитории [7]. Это также способно привести к более глубоким и долгосрочным отношениям. Реализация данной стратегии предполагает поощрение клиентов к общению друг с другом, с помощью проведения вебинаров, мероприятий или форумов, на которых они могут обмениваться мнениями, передовым опытом и историями успеха.

На каждом этапе развития связей между клиентом и поставщиком должен происходить активный, плановый процесс преобразования их в более тесные, что позволит исключить проникновение конкурентов на рынок [8].

По мнению автора, можно выделить четыре ключевых метода преобразования связи между компанией и ключевым клиентом в более тесные:

- углубление личного доверия;
- создание для потенциальных конкурентов барьеров вхождения на рынок, а для существующих соперников в отрасли - барьеров для налаживания сотрудничества с ключевыми клиентами;
- удержание клиентов путем укрепления барьеров выхода с рынка;
- инициирование совместных мероприятий, которые приводят к достижению целей клиента.

В таблице 1 детализированы конкретные способы и инструменты реализации на практике описанных выше мер.

Таблица 1 Инструменты и способы развития и укрепления связей с ключевыми клиентами.

Метод укрепления связей с клиентом	Инструменты, способы, подходы
Формирование и углубление доверия	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка товарищеских связей и проведение совместных культурных мероприятий; - организация специальных встреч для клиентов; - соблюдение обещаний перед клиентом; - открытость в контактах с клиентом; - взаимопомощь в решении общих проблем; - предупреждение о приближающихся проблемах;
Создание барьеров вхождения на рынок для конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> - создание высшей чем у конкурентов ценности для ключевого клиента; - установление цен более низкого уровня; - согласование надбавок и обратных скидок; - обеспечение высокого качества товаров;

	– предоставление высокого уровня обслуживания;
Разработка и реализация совместных мероприятий	– создание совместных коллективов в управлении проектами, которые интересуют клиентов и компанию; – сотрудничество с клиентом в исследованиях рынка; – совместная база данных, которая касается клиентов и перспективных направлений сотрудничества;
Укрепление барьеров выхода с рынка	– формирование зависимости клиента от технической поддержки; – нетрадиционные формы финансирования (лизинг, факторинг и т.д.); – логистическая поддержка (использование консигнационных складов и других логистических объектов);

И в завершении проводимого исследования, нам представляется целесообразным акцентировать внимание на перспективных направлениях укрепления и поддержания взаимовыгодных отношений с ключевыми клиентами.

По мнению автора, один из самых эффективных подходов поддержания отношений с постоянными клиентами — это признание и поощрение их заслуг. Программы лояльности и другие жесты, демонстрирующие признательность, — идеальные инструменты для решения этой задачи. Итак, обозначим наиболее действенные практики.

1. Помещение клиентов на первое место. Для этого эффективными могут быть разные приемы, например, регулярная обратная связь и отслеживание впечатлений. Либо же, если компания работает в B2B-секторе, то она может совместно с клиентами провести тематическое исследование. Это не только укрепит их доверие, но и позволит привлечь внимание более широкой аудитории.

2. Налаживание личных контактов и связей. Регулярное общение с клиентами позволит понять, как продукт или услуга компании помогла им в достижении целей. Данная информация может быть также полезна, для повторения опыта с другими клиентами и привлечения их в категорию ключевых.

3. Развитие взаимности. В данном случае, лучшим примером является программа лояльности.

Большинство клиентов хотят получить от отношений с брендом признание за их постоянство и поддержку. Вознаграждение через программы лояльности — эффективный способ выразить эту признательность. Это могут быть как нематериальные жесты, например, уникальное поздравление с днем рождения или предоставление престижного статуса, так и материальные блага за их преданность.

4. Применение современных тактик, цифровых продуктов и инноваций. Такие бренды, как Taso Bell и другие крупные сети ресторанов, борются за лояльность клиентов с помощью цифровых вознаграждений и удобства. Они вкладывают средства в оцифровку своих программ лояльности, создавая приложения, которые отслеживают историю покупок, что позволяет более персонализировать клиентский опыт.

Заключение.

Управление ключевыми клиентами и построение тесных взаимоотношений с ними, одно из наиболее важных достижений в сфере развития бизнеса за последние два десятилетия. Работа с ключевыми клиентами предполагает радикально иной подход и организационные процессы для взаимодействия и построения отношений.

В статье описаны отличительные черты ключевых клиентов. Также, выделены наиболее действенные и эффективные стратегии работы с ними. Отдельное внимание уделено инструментам и способам развития и укрепления связей с ключевыми клиентами.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. *Леонов Д.И., Караева И.А., Бройдо Ю.Л., Медоев О.П. Внутренние инструменты менеджера по работе с ключевыми клиентами // Управление продажами. 2022. № 1. С. 52-63.*

2. Eren B. *Çil Managing Service Systems via Disguised Queues: The Role of Retaliating Customers* // *Decision Sciences*. 2020. Volume 52. Issue 2. P. 13-19.
3. Гусев Я.Н. *Управление портфелем ключевых клиентов* // *Вестник Московской международной академии*. 2022. № 2. С. 48-51.
4. Barbara Rosado, Ricardo Torquato *Framework for optimizing the demand contracted by large customers* // *IET Generation, Transmission & Distribution*. 2020. Volume 14, Issue 4. P. 45-51.
5. Куликова О.М., Суворова С.Д. *Взаимодействие с клиентами как ключевой фактор эффективности продаж* // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2021. № 5 (55). С. 92-97.
6. Абрамов В.И., Абрамов И.В., Поливанов К.В., Семенов К.Ю. *Цифровая трансформация системы управления отношениями с клиентами* // *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13. № 1. С. 289-306.
7. Зотов Н.Е. *Актуальные тренды использования персонализации в маркетинге* // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 12-1 (94). С. 143-145.
8. Lien Denoo, Helena Yli-Renko *The impact of customer ties and industry segment maturity on business model adaptation in an emerging industry* // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2021. Volume 16, Issue 3. P. 23-29.

References:

1. Leonov D.I., Karaeva I.A., Broido Yu.L., Medoev O.P. *Internal tools of a key account manager* // *Sales management*. 2022. No. 1. Pp. 52-63.
2. Eren B. *Çil Managing Service Systems via Disguised Queues: The Role of Retaliating Customers* // *Decision Sciences*. 2020. Volume 52. Issue 2. Pp. 13-19.
3. Gusev Y.N. *Managing a portfolio of key clients* // *Bulletin of the Moscow International Academy*. 2022. No. 2. Pp. 48-51.
4. Barbara Rosado, Ricardo Torquato *Framework for optimizing the demand contracted by large customers* // *IET Generation, Transmission & Distribution*. 2020. Volume 14, Issue 4. Pp. 45-51.
5. Kulikova O.M., Suvorova S.D. *Interaction with customers as a key factor in sales effectiveness* // *Innovative economics: prospects for development and improvement*. 2021. No. 5 (55). Pp. 92-97.
6. Abramov V.I., Abramov I.V., Polivanov K.V., Semenov K.Yu. *Digital transformation of the customer relationship management system* // *Issues of innovative economics*. 2023. Т. 13. No. 1. Pp. 289-306.
7. Zotov N.E. *Current trends in the use of personalization in marketing* // *Economics and business: theory and practice*. 2022. No. 12-1 (94). Pp. 143-145.
8. Denoo L. Yli-Renko H. *The impact of customer ties and industry segment maturity on business model adaptation in an emerging industry* // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2021. Volume 16, Issue 3. Pp. 23-29.

Информация об авторе:

Самойлов Алексей Александрович, аспирант, Университет «Синергия» (Московский финансово-промышленный университет «Синергия»), директор ООО «Энергосети», Российская федерация, Нижегородская область, г. Кстово, e-mail: aaa-2001@mail.ru
Alexey A. Samoilov, Postgraduate student, Synergy University (Moscow Financial and Industrial University "Synergy"), Director of Energoseti LLC, Russian Federation, Nizhny Novgorod region, Kstovo.