Клиентские сегменты

Александр Еремеев
Партнер, директор по корпоративным сервисам Winno Moscow, генеральный директор NUMA Invest, лектор ВШЭ, РАНХиГС, РЭУ Плеханова

ABCDX-сегментация

Поговорим о непростой, но интересной и полезной теме — ABCDX-сегментация. Любых клиентов компании можно разделить на сегменты, которые называются ABCDX.

- A-сегмент: лучший клиент вашей компании. Продукт ему очень нужен, он покупает быстро, часто, много, претензий у него нет
- B-сегмент: похож на A, но есть какое-то возражение. В целом A и B очень похожи. Платит много, средний цикл сделки небольшой
- C-сегмент: есть потребность в продукте, ценность невысокая, поэтому готовы платить мало и есть ряд существенных возражений
- D-сегмент: задают много вопросов, «выносят мозг», а потом все равно не покупают
- X-сегмент: это обычно те люди, которые нам пока не по зубам, но с кем мы очень хотим работать. Например, мы очень хотим работать с «Газпромом», но понимаем, что если хотим для них делать большой продукт, то у нас не хватит производственных мощностей

> Правда жизни заключается в следующем:
> AB-сегменты — это 20% затрат времени и 80% выручки
> CD-сегменты — это 20% выручки и 80% затрат времени

Эту проблему ощущают практически все. У всех есть лучшие клиенты и есть остальные. Вопрос в том, почему это происходит и что с этим делать.

Перейдем к реальным кейсам. Рассмотрим пример компании KidsWay, которая предоставляет клиентам няню для того, чтобы отвезти ребенка в школу или на кружок. Няня не сидит с ребенком целый день, а только сопровождает его, когда нужно его куда-то отвезти.

Лучший клиент — родители 102 детей, которых нужно куда-то отвезти. Услуга осуществляется няней, няню подбирают в зависимости от геолокации, от места, куда нужно совершить эту поездку. Проблема заключалась в следующем:

- 100 клиентов заказывают сопровождение детей каждый день
- В базе было 200 активных нянь
- Но всего 20 нянь откликалось на заказы каждый день — довольно мало

Основные возражения:

- Мало денег (хотят оплату за месяц, а не за заказы)
- Неудобная геолокация (долго ехать до клиента, потом долго возвращаться)
- Неудобное время (нужно еще отвозить своих детей)

Ребята из компании KidsWay решили сегментировать своих клиентов. Сначала они сегментировали нянь.

Кейс: няни

	Сегмент A	Сегмент B	Сегмент C
География	ЮЗАО, ЗАО, СЗАО, ЦАО	все	все
Статус	не имеют основной работы, домохозяйки, пенсионеры	имеют полную занятость, сервис – как подработка	безработные, пенсионеры, женщины с тяжелым семейным положением, приезжие
Материальный статус	наличие а/м, квартира		нет авто, съемная квартира
Дети	мама 3 и более взрослых детей, была долгое время в декрете и после этого не может устроиться на работу по специальности		мамы с детьми-школьниками
Заказов в месяц	30+	до 10	до 15

Здесь вы видите три сегмента. Сегмент A — это те, у кого нет основной работы и есть собственный автомобиль. Идеальная няня из сегмента A — это многодетная мама, ее дети уже выросли, их никуда не надо отвозить. Няни из сегмента B тоже имеют машину, но, в отличие от сегмента A, они работают полный рабочий день. У них достаточно денег, то есть для них это не основной заработок, а подработка. Сегмент C — это безработные, пенсионеры, у них нет автомобиля. Затем KidsWay сегментировали клиентов.

Кейс: клиенты

	Сегмент A	Сегмент B	Сегмент C
География	ЮЗАО, ЗАО, СЗАО, ЦАО	любой АО	любой АО
Дети	родители с 2+ детьми: старший от 7 до 10 лет (школьник), младший до 3 лет старший ходит в частую школу (не в районе проживания) и на дополнительные секции	родители с 1 или 2 детьми, работающие (оба заняты) ребенок ходит в обычную школу + одна основная доп. секция	родители с 1 или 2 детьми, работающие (оба заняты), родители-одиночки, многодетные родители
Кол-во выездов в месяц	20+	10+	до 10
Средний чек в месяц	больше 20 тысяч	больше 10 тысяч	ниже 10 тысяч
Доход семьи	300+ тысяч	200–300 тысяч	100–200 тысяч
Другое		возят детей не на все занятия, а только в школу или только на кружки; ребенок не ходит на доп. занятия; родители пользуются сервисом только по критичным маршрутам	экономия каждой копейки, маленький чек – высокие запросы, привередливая и подозрительная мама

Здесь вы опять же видите 3 сегмента: A, B и C. Здесь важна история про средний доход семьи: чем выше доход семьи, тем с большей легкостью человек тратит деньги на няню. Если совокупный доход семьи, в которой 2–3 ребенка, превышает 300 000 рублей в месяц, то люди не будут экономить на переездах. Они заказывают няню и с большей охотой платят каждый день.

И здесь есть сегмент C, у которых доход около 100 000 рублей на семью в месяц, и эти люди каждый раз думают о том, стоит ли им заказывать няню или нет, у них много претензий к няням (опоздала и т. п.).

Какие выводы можно сделать из этой сегментации?

- Нам нужно сфокусировать самых сильных сотрудников на работе с AB-сегментом
- Разрешить сильным сотрудникам не работать с CD-сегментами, потому что денег мало, проблем много
- Если у нас в компании есть маркетинг, то он в первую очередь должен привлекать AB-сегмент. Обычно CD-сегмент привлечь проще (их больше, они понятнее)
- Можно еще и автоматизировать продукт для работы с CD-сегментом

Давайте перейдем к примеру. Если вы посмотрите на современные банки, то вы увидите, что ни у одного банка на сайте сейчас нет телефона. Потому что обычный клиент для банка будет из CD-сегмента. Мы генерируем самое большое количество вопросов: я забыл PIN-код, у меня банкомат съел карточку, как мне снять денег, почему мне банкомат больше денег не дает. Банки идут по очень простому пути: они автоматизируют продукт

для работы с нами, отправляют нас в чаты решать проблемы даже не с реальными людьми, а с чат-ботами.

Типовые ошибки

- В ущерб работе с AB-сегментом, который приносит бизнесу 80% прибыли, сотрудники тратят много времени на привлечение CD-сегмента. Еще раз повторюсь, привлечь их проще, таких людей больше. Возьмем снова банк как пример. Чем привлечь одну крупную компанию с большим зарплатным проектом в банк, гораздо проще привлечь 100 разных людей, чтобы они купили карточки (CD-сегменты)
- Так как у CD-сегмента наибольшее количество недовольства и возражений, то они генерируют наибольшее количество задач в разработке. Разработка работает на клиентов, которые приносят наименьшее количество прибыли
- Маркетинг работает на количество, а не на качество, привлекая все больше и больше CD-сегмента

Поэтому посмотрите, кто ваш лучший клиент, кто ваш худший клиент, поймите, чем они отличаются. Посмотрите, был ли за последний год/месяц у вас сегмент X — тот, с кем вы хотите работать, но пока не можете. Попробуйте провести для себя эту сегментацию и понять, правильно ли вы работаете со своим A-сегментом — со своим лучшим сегментом. Что вы делаете, чтобы не потерять C-сегмент? А, может быть, его лучше будет потерять, если у вас не хватает на него сил? И действительно ли X-сегмент является вашей зоной роста? Куда вы растете и что вы делаете для того, чтобы через год работать уже с X-сегментом?