

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему: «Впровадження реферальної програми для сервісної B2B компанії
2000+ працівників»

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУМ 20/М
спеціальності 073 “Менеджмент”

Бродик М.Є.

Керівник Дмитрів Анна

Рецензент Васишин Тарас

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. РЕФЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА РЕФЕРАЛЬНА ПРОГРАМА ..	8
1.1. Поняття реферального маркетингу.....	8
1.2. Реферальний маркетинг та поголос.....	10
1.3. Цінність рекомендацій для B2B компанії.....	12
1.4. Типи реферальних програм.....	15
1.5. Винагороди у реферальних програмах.....	18
1.6. Вимірювання ефективності реферальних програм.....	20
РОЗДІЛ 2. ІНДЕКС ПІДТРИМКИ СПОЖИВАЧА (NPS) У B2B РЕФЕРАЛЬНІЙ ПРОГРАМІ	22
2.1. Поняття NPS.....	22
2.2. Розрахунок NPS.....	23
2.3. Роль NPS у B2B реферальній програмі.....	24
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОМПАНІЇ INTELLIAS	27
3.1. Огляд діяльності компанії.....	27
3.2. Відділ Клієнтського Маркетингу.....	29
3.3. Перспективи розвитку реферальної програми в Intellias.....	31
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ КЕЙСІВ B2B РЕФЕРАЛЬНИХ ПРОГРАМ	35
4.1. Кейси реферальних програм у B2B: проблематика.....	35
4.2. Кейс Google Apps.....	36
4.3. Кейс DigitalOcean, Inc.....	37
4.4. Кейс IT Solutions, Inc.....	38
4.5. Кейс Powercode.....	39
РОЗДІЛ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФЕРАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ	42
5.1. Бюджет реферальної програми.....	43
5.2. Програма подяки.....	45
5.3. Підготовка та запуск реферальної програми.....	47
5.3. Вплив війни в Україні на реалізацію проекту.....	53

5.4. Перезапуск реферальної програми.....	56
5.5. Програма Alumni як додаткове джерело рекомендацій.....	57
5.6. Результати проєкту.....	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасному взаємопов'язаному світі, одна рекомендація клієнта може мати набагато більший вплив на бізнес, аніж багатомільйонні маркетингові кампанії. Люди схильні довіряти один одному більше, ніж рекламі: 88% споживачів стверджують, що рекомендації від людей, яких вони знають, є ключовим фактором їхнього рішення про покупку [1].

Для B2B компаній, рекомендації відіграють чи не найважливішу роль у процесі залучення нових клієнтів. 84% B2B професіоналів починають процес купівлі на основі рекомендації [2] та понад дві третини покупців послуг у сфері ІТ повідомляють, що рекомендації колег є найважливішим фактором при прийнятті рішення про покупку [3].

Цінність клієнтів для B2B компаній не обмежується лише прибутком, який вони отримують від їхньої купівельної поведінки, вона також охоплює чимало вигод, які компанії можуть отримати з клієнтських рекомендацій. Науковці дослідили, що клієнти, які прийшли шляхом рекомендації (реферали), мають кращий показник конверсії, вищу життєву цінність для бізнесу, коротший шлях до підписання угоди та вищий коефіцієнт утримання. Також, реферали демонструють вищий рівень лояльності до компанії, аніж клієнти, які були залучені за допомогою інших каналів маркетингу та продажів.

І все ж, незважаючи на очевидні переваги, більшість B2B компаній не розвивають реферальний канал для залучення нових клієнтів або ж покладаються тільки на спонтанні рекомендації від клієнтів, так званий поголос. Лиш невелика частина компаній має структурований реферальний процес, або реферальну програму, яка спонукає задоволених клієнтів ділитися своєю думкою з іншими, тобто здійснювати рекомендації.

Реферальні програми не лише стимулюють клієнтські рекомендації, збільшуючи частку нового бізнесу в портфоліо компаній. Ефективні реферальні

програми також дозволяють оптимізувати маркетингові витрати, пов'язані із залученням нових клієнтів. У порівнянні із витратами традиційних маркетингових каналів, маркетингові витрати на залучення реферального ліда в рамках реферальної програми мінімальні (особливо у випадку програм без винагороди), оскільки клієнти добровільно забезпечують компанії свого роду “безкоштовний маркетинг”.

Метою даного проєкту є збільшення доходу компанії з реферального каналу та оптимізація маркетингового бюджету шляхом зниження вартості залучення нового клієнта.

Ціллю проєкту є збільшення кількості реферальних лідів на 20% протягом 12 місяців з дня запуску реферальної програми. В рамках проєкту ми перевіряємо гіпотезу про те, що пряме звернення до лояльних клієнтів із запитом здійснити рекомендацію може забезпечити очікуваний результат.

Завданнями проєкту є:

- дослідження цінності реферального маркетингу та реферальної програми для B2B компанії
- аналіз NPS як провідного інструменту вимірювання лояльності та визначення його ролі у B2B реферальних програмах
- опрацювання успішних кейсів реферальних програм та визначення факторів їхнього успіху
- аналіз діяльності компанії Intellias, відділу Клієнтського Маркетингу та перспектив розвитку реферальної програми в компанії
- поетапне впровадження реферальної програми та аналіз результатів на кожному її етапі
- аналіз кількісних та якісних показників цінності проєкту для Intellias

У роботі над проєктом, ми використовували такі наукові методи дослідження, як аналіз, синтез, інтерв'ю, узагальнення та порівняння.

Метод аналізу ми застосовували під час визначення критеріїв формування бази лояльних клієнтів, під час роботи з агрегованими даними опитування CSAT, а також під час опрацювання публічних профілів клієнтів у мережі LinkedIn. Цей метод було також використано під час дослідження ролі індексу підтримки споживача (NPS) у реферальних програмах та опрацюванні кейсів B2B реферальних програм.

Метод синтезу ми використовували під час формування баз контактів – клієнтів та реферальних лідів, які братимуть участь у реферальній програмі.

Метод інтерв'ю було використано для збору інсайтів та відгуків від акаунт та делівері менеджерів щодо стану співпраці з кожним клієнтом та потенціалу залучення їх до реферальної програми.

Метод порівняння ми застосовували при дослідженні ключових відмінностей між реферальним маркетингом та поголосом, а також під час опрацювання кейсів B2B реферальних програм.

Метод узагальнення ми використовували під час формулювання факторів успіху B2B реферальних програм, визначення найкращих практик звернення до клієнтів та формування управлінських висновків на основі результатів проєкту.

У Розділі 1 ми дослідили поняття реферального маркетингу та реферальної програми та їх цінності для B2B компаній, проаналізували низку наукових досліджень, присвячених дослідженню реферальних програм та їхній цінності для B2B сфери, ознайомилися із різними типологіями реферальних програм та впливом винагород на їхню ефективність.

Розділ 2 присвячений дослідженню провідної метрики для вимірювання лояльності клієнтів – індексу підтримки споживача та виявленню основних факторів його цінності для B2B реферальних програм.

У Розділі 3 ми розглянули специфіку діяльності компанії Intellias та відділу Клієнтського маркетингу, який відповідальний за реалізацію даного проєкту, а

також проаналізували перспективи розвитку реферальної програми та запропонували сценарії її масштабування.

У Розділі 4 ми зробили огляд чотирьох успішних кейсів B2B реферальних програм, виявили спільні та відмінні риси між ними та підсумували ключові фактори їхнього успіху.

Розділ 5 присвячений практичним напрацюванням проєкту та містить детальний опис етапів впровадження реферальної програми, отриманих результатів на кожному етапі та розрахунки ключових маркетингових показників ефективності програми.

У роботі ми опрацьовували наукові праці та дослідження, які є найбільш відомими та показовими у сфері реферального маркетингу, а також актуальні та гідні довіри інтернет-публікації від провідних компаній у різних індустріях. Чи не найбільший внесок у сферу реферального маркетингу зробила праця науковців Вортонської бізнес школи.

Ще одна вагома праця у сфері реферального маркетингу, вперше опублікована у Harvard Business Review у 2003 році, засвідчує, що існує пряма залежність між кількістю лояльних клієнтів у компанії та темпами її зростання серед конкурентів. Також, низка наукових експериментів присвячена дослідженню типів винагород у реферальних програмах та їхнього впливу на ймовірність рекомендації.

Не зважаючи на те, що реферальний маркетинг набуває все більшої популярності, на сьогодні існує брак сучасних наукових праць та емпіричних досліджень даної тематики. Більшість доступних ресурсів покладаються на одні і ті ж дослідження, які були проведені ще на початку двохтисячних років. Окрім цього, на жаль, практично відсутні наукові дослідження реферального маркетингу у сфері B2B сервісу. Основний внесок у цій площині зазвичай складають внутрішні дослідження, які проводять маркетингові компанії, які спеціалізуються на автоматизації маркетингу та реферальних програм.

РОЗДІЛ 1

РЕФЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА РЕФЕРАЛЬНА ПРОГРАМА

1.1. Поняття реферального маркетингу

Поняття реферального маркетингу з'являється у вжитку наприкінці 90–х років, коли маркетологи почали все частіше звертати увагу на такий давній людський феномен як поголос або як його ще називають “черезтинне радіо”, “циганська пошта”, або “народний телеграф”. Попри існування численних каналів та платформ комунікацій з клієнтами, маркетологам стає дедалі важче охопити цільову аудиторію. Користувачі все менше довіряють рекламі і все більше звертають увагу на відгуки близьких, друзів та колег під час прийняття рішення про купівлю товарів або послуг.

Рекомендації стають одним із каналів, які компанії намагаються стимулювати та цілеспрямовано використовувати, прагнучи використати їхній потенціал для досягнення своїх маркетингових та бізнес цілей. Така нова форма маркетингу отримує назву реферальний маркетинг [4].

Не зважаючи на те, що реферальний маркетинг набуває все більшої популярності, наукових досліджень присвячених цій темі є достатньо мало. На основі аналізу низки академічних та експертних публікацій на тему реферального маркетингу подаємо кілька визначень цього поняття.

У науковій праці “Реферальний маркетинг: використання сили ваших клієнтів” автор окреслює реферальний маркетинг як процес, який базується на мотивуванні задоволених клієнтів надавати рекомендації, які мають високу життєву цінність для бізнесу, використовуючи реферальні програми та розробляючи системи винагород у них. Автор порівнює реферальний маркетинг із традиційним маркетингом та приходиться до висновку, що перший характеризується вищим ступенем довіри, кращою відповідністю товару чи послуги потребам

реферала та дозволяє залучити таких клієнтів, яких за допомогою реклами залучити набагато важче [5].

Ще одне визначення реферального маркетингу подане у науковій праці, яка досліджує кількісні показники поширення реферальних маркетингових кампаній, у якій автори характеризують реферальний маркетинг як стратегію, яка використовує соціальні зв'язки користувачів у маркетингових цілях, тобто спонукає осіб ділитися інформацією про певний продукт серед свого кола спілкування [6]. При цьому, автори не зазначають, чи особи, які поширюють інформацію, повинні бути безпосередніми клієнтами компанії, яку вони рекомендують чи ні.

Д. Плеш, автор наукової статті “Реферальний маркетинг – щоб інші працювали на вас” подає таке визначення: реферальний маркетинг – це впорядкований процес, який має на меті залучити кваліфікованих потенційних клієнтів через партнерства з людьми у вашій спільноті [7]. Дане визначення, на відміну від поданих вище, говорить про “впорядкованість”, а це є важливою рисою реферального маркетингу і відрізняє його від спонтанних рекомендацій із уст в уста, які ми здійснюємо мало не щодня.

Оскільки наукових праць, які подають формулювання реферального маркетингу обмаль, пропонуємо визначення від кількох провідних компаній у своїх нішах.

Компанія Wordstream, яка займається розробкою технологічних рішень для цифрового маркетингу, окреслює реферальний маркетинг як маркетингову тактику, яка використовує усні рекомендації для збільшення клієнтської бази компанії через мережі її існуючих клієнтів. Реферальний маркетинг, на їхню думку, може мати різні форми, але у своїй сутності – це спосіб залучити найбільших прихильників поширювати інформацію про ваш бренд [8].

Компанія Shopify, світовий лідер електронної комерції, розглядає реферальний маркетинг як рекламну стратегію, яка заохочує поточних клієнтів

залучати нових, як правило, за винагороду [9]. Цікаво, що у цьому визначенні фігурують слова “рекламна стратегія”, хоча за своєю суттю реферальний маркетинг є протилежним до реклами маркетинговим інструментом і у дослідженій нами науковій літературі ці поняття зазвичай протиставляють.

ReferralRock, одна з провідних компаній у автоматизації реферального маркетингу, окреслює B2B реферальну програму як маркетингову тактику, яка заохочує задоволених клієнтів рекомендувати ваш бренд особам, які приймають рішення в інших компаніях, використовуючи формалізований процес. Компанія зазначає, що обов’язковим атрибутом реферальної програми є наявність цільової сторінки, де клієнти вводять інформацію про своїх колег, здійснюючи таким чином рекомендацію вашого бізнесу [10].

На основі поданих дефініцій та з урахуванням контексту даної роботи пропонуємо розглядати реферальний маркетинг як контрольований процес, який має на меті залучення кваліфікованих потенційних клієнтів шляхом заохочення лояльних клієнтів рекомендувати вашу компанію своїй мережі контактів.

1.2. Реферальний маркетинг та поголос

Реферальний маркетинг та поголос (*англ. word-of-mouth, WOM*) часто ототожнюються в літературі та подаються як синоніми. Це спричинено тим, що основою і поголосу і реферального маркетингу є поширення інформації однією особою іншій на основі власного досвіду з продуктом або послугою. Однак, між цими поняттями існує кілька суттєвих відмінностей.

Насамперед, реферальний маркетинг керується самою компанією, тобто містить проактивний підхід до процесу здобуття рекомендацій від клієнтів. На противагу цьому, поголос містить невимушену рекомендацію з власної ініціативи, яка є вільною від впливу самої компанії, тому цей процес є пасивним, і компанії здебільшого не можуть ефективно відслідковувати та вимірювати його [11].

Ціллю реферального маркетингу є використання мережі існуючих клієнтів компанії для залучення нових [11]. Маркетинг поголосу, у свою чергу, має на меті заохочення або створення “позитивного шуму” навколо продуктів, сервісів чи бренду компанії [12]. Поголос можуть поширювати навіть ті, хто ніколи не користувався товарами чи послугами компанії, тому він не обмежується лише її клієнтською базою і часто може відбуватися під впливом “підслуханих розмов”, трендів, відгуків друзів, які є користувачами бренду, тощо. Звертаємо увагу, що в нашій роботі ми аналізуємо позитивний поголос та рекомендації, які є наслідком позитивного досвіду клієнтів. Негативний поголос та негативні рекомендації не розглядаємо, оскільки ці явища не релевантні до нашого проєкту.

Ще одним важливим фактором, який відрізняє реферальний маркетинг від поголосу є те, що перший зазвичай містить винагороду або заохочення, які надає компанія існуючому клієнту за успішну рекомендацію. Поголос, у свою чергу, не передбачає винагород, оскільки виникає природно, як наслідок позитивного досвіду клієнтів, або такого, який перевершує їхні очікування [4].

У табл. 1.1 ми наводимо основні відмінності між двома поняттями, які вказують на те, що реферальний маркетинг та поголос не слід ототожнювати.

Таблиця 1.1

Реферальний маркетинг та поголос: ключові відмінності

Особливість	Реферальний маркетинг	Поголос
<i>Рівень впливу на процес</i>	<p>Високий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● керованість ● умисність 	<p>Низький:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● невимушеність ● спонтанність
<i>Спосіб залучення клієнтів</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Використання мережі існуючих клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> ● Створення позитивного “шуму”

Продовження табл. 1.1 Реферальний маркетинг та поголос: ключові відмінності

<i>Стимул</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Винагорода, заохочення (зазвичай) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Позитивний досвід ● Лояльність ● Довіра
---------------	---	---

Хочемо звернути увагу, що попри відмінності, які між ними існують, поголос та реферальний маркетинг мають також спільні характеристики. Ціллю обох процесів є поширення позитивної інформації про товари, послуги, бренди серед свого кола спілкування, і стимулом для обох може слугувати позитивний досвід клієнта.

Оскільки поголос складно виміряти через відсутність контролю, складності спрогнозувати частоту здійснення рекомендації та передбачити, яким буде результат, B2B компанії впроваджують керовані програми для відстеження рекомендацій своїх клієнтів, відомі як реферальні програми.

Вважаємо, що компаніям які прагнуть зростати у сьогоднішньому висококонкурентному середовищі, слід не лише стимулювати створення позитивний шуму навколо свого бренду, але й активно використовувати реферальний маркетинг для масштабування процесу здійснення рекомендацій. Застосовуючи обидві стратегії одночасно, компанії можуть забезпечити довгострокове зростання бізнесу з порівняно невеликими інвестиціями.

1.3. Цінність рекомендацій для B2B компанії

Важливість клієнтських рекомендацій для бізнесів сьогодні важко переоцінити. Наприкінці 2021 року компанія Nielsen провела глобальне дослідження серед 40 тисяч респондентів у 56 країнах світу, серед яких країни Латинської Америки, Північної Америки, Європи, Близького Сходу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Опитування виявило, що для 88% споживачів рекомендації від знайомих людей є ключовим фактором рішення про покупку [1].

Покупки у B2B сфері мають зазвичай вищу вартість та значно довший цикл продажів, ніж у B2C. Також, зазвичай, покупцю товарів чи послуг у B2B складніше замінити свого постачальника після початку співпраці, адже це веде за собою додаткові витрати часу та ресурсів, а отже і більші ризики. Тому можемо стверджувати, що позитивні рекомендації від клієнтів є ще більш важливими у B2B сфері, ніж у B2C, адже вони суттєво знижують рівень ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення.

У 2020 році після спалаху COVID–19 компанія Statista провела дослідження серед технологічних B2B компаній, щоб виявити, які маркетингові тактики найкраще спрацювали у цей період. Майже половина опитаних постачальників послуг у сфері B2B технологій вказали, що рекомендації від клієнтів були їхньою найуспішнішою маркетинговою тактикою [13].

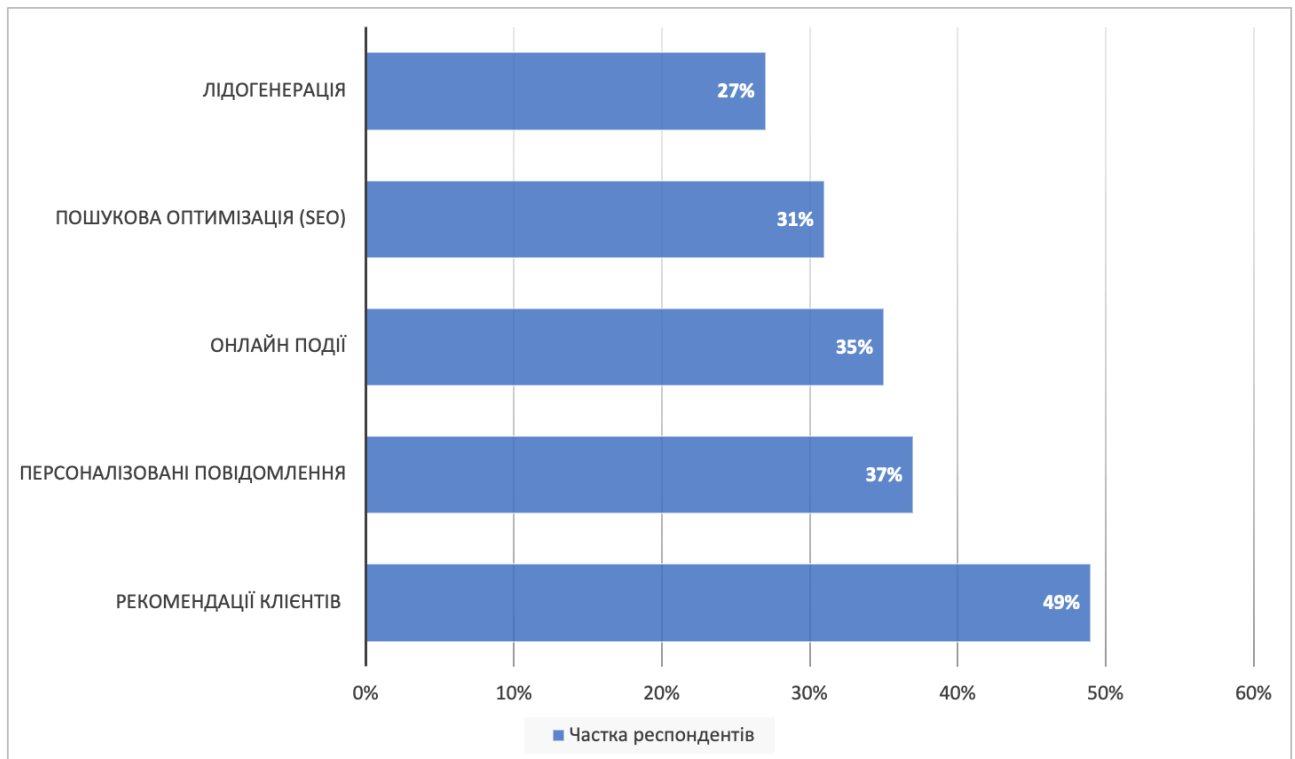


Рис.1.1. Найефективніші маркетингові тактики під час пандемії COVID–19 серед B2B технологічних компаній [13]

Бачимо, що поряд із такими маркетинговими каналами залучення потенційних клієнтів, як лідогенерація, SEO, події та персоналізовані повідомлення, клієнтські рекомендації знаходяться на першому місці із часткою у 49% (див. рис. 1.1.). Вважаємо, що такі результати наочно демонструють, що у періоди великих викликів та високого рівня загроз та невизначеності, які підривають усталений спосіб життя, люди прагнуть мінімізувати ризики, пов'язані із прийняттям рішення, звертаючись до тих, кому довіряють.

Однією з найвідоміших наукових праць, які дослідили цінність клієнтських рекомендацій та реферальних програм є дослідження Вортонської Бізнес Школи. Автори праці протягом трьох років аналізували понад 10 тисяч клієнтів німецького банку, серед яких, зокрема, були клієнти, які прийшли шляхом рекомендації. Дослідження вперше підтвердило кількісно, що клієнти, залучені через реферальну програму, є більш прибутковими та лояльними, аніж клієнти, здобуті іншими шляхами. Ключові знахідки дослідження:

- реферальні клієнти приносять більше прибутку компанії
- реферальні клієнти на 18% лояльніші, ніж інші клієнти
- життєва цінність реферальних клієнтів на 16% вища, ніж інших клієнтів [14].

Автори дослідження стверджують, що завдяки кращій відповідності між рефералом і компанією, а також соціальному збагаченню реферала, компанії можуть використовувати мережі своїх клієнтів, щоб залучити нових клієнтів, які мають вищу цінність для бізнесу [14]. Під соціальним збагаченням мається на увазі те, що наявний клієнт знає обидві сторони (і компанію, і реферала) і може визначити переваги для останнього. Також, враховуючи, що продукт чи послуга корисні для реферера, реферал має більші шанси виявити їх корисними для себе теж. Усі ці чинники приносять компанії клієнтів з більшою цінністю за менших витрат [5].

Ще одним прикладом, який ілюструє цінність реферальних програм для B2B компаній, є дослідження проведене компанією Influitive та Heinz Marketing серед представників маркетингу, продажів, а також операційних директорів та керівництва 600 B2B компаній. Згідно з опитуванням:

- реферали мають кращий рівень конверсії, коротший час закриття угоди та вищу життєву цінність, ніж інші типи маркетингових лідів
- формалізовані реферальні програми допомагають B2B компаніям генерувати у 2 рази більше якісних рефералів
- B2B компанії мають у 3 рази більше шансів досягти своїх цільових показників прибутку, якщо відділ маркетингу несе основну відповідальність за формалізовану реферальну програму[15].

Незважаючи на очевидні вигоди від впровадження реферальних програм, більше половини B2B компаній не застосовують цей інструмент для залучення клієнтів та не відслідковують клієнтські рекомендації в межах своїх маркетингових програм [16]. У той же час, B2B компанії, які впровадили реферальну програму, демонструють зростання доходів до 86% впродовж двох наступних років [15].

Чимало експертів у сфері маркетингу очікують збільшення використання таких програм через їхню керованість, цілеспрямованість та економічність у порівнянні з іншими маркетинговими інструментами, такими як реклама, події, контент–маркетинг, пошукова оптимізація, тощо.

1.4. Типи реферальних програм

В академічній та фаховій літературі на сьогодні немає достатньо наукових публікацій, які досліджують типи реферальних програм. Ми подаємо кілька типологій, які, на нашу думку, дають змогу виявити характеристики, які притаманні тому чи іншому типу, та зрозуміти, який тип програми можемо застосувати у нашому проєкті.

У науковій публікації “Реферальний маркетинг: Використання сили ваших клієнтів” автор виділяє два типи реферальних програм:

- реферальні програми із виплатою винагороди клієнтам
- реферальні програми без виплати винагороди клієнтам

Клієнт, який рекомендує, отримує заохочення в кожному типі програми, але воно відрізняється за своєю суттю. У першому типі програм, винагорода може бути у формі готівки, балів в програмі лояльності, безкоштовних товарів чи послуг, тощо. У другому типі програм, рефереру не виплачують матеріальну винагороду, однак він отримує нематеріальний стимул, такий як, наприклад, визнання його експертності, або можливість долучитися до певних активностей (консультацій) компанії, яку він рекомендує.

Автор вважає, що реферальна програма без матеріального стимулу, наприклад участь клієнта у спільних презентаціях, розробці кейсів, тощо, приносить вигоду рефереру шляхом збільшення його видимості, визнання як спеціаліста та/або отримання особливого статусу від свого підрядника [5].

Інша типологія реферальних програм запропонована американською маркетинговою компанією Duct Tape Marketing виділяє 4 основні типи реферальних програм:

- прямі реферальні програми – полягає у пропозиції клієнтам винагороди в обмін на рекомендацію
- непрямі реферальні програми – компанія здійснює певну активність, щоб повідомити своїй цільовій аудиторії, що вона виконує роботу для клієнтів, подібних до них, без прямого запиту про рекомендацію.
- заохочувальні реферальні програми – компанія надає рефереру матеріальне заохочення, яким останній може поділитися із своїм контактом, на кшталт “приведи друга”

- реферальні програми спільноти – поширення знання про бренд завдяки партнерству із неприбутковою організацією, підтримку соціальних ініціатив, тощо [17].

Компанія HubSpot, лідер серед платформ автоматизації маркетингу у B2B секторі, зазначає два типи реферальних програм:

- стимулюючі реферальні програми – програми, які передбачають винагороду рефереру за здійснення рекомендації
- нестимулюючі реферальні програми – програми, в яких клієнт здійснює рекомендацію без передбачуваної винагороди [18].

Компанія Shopify, провідна платформа у сфері електронної комерції, окреслює три типи реферальних програм:

- прямі – існуючі клієнти рекомендують компанію людям, які шукають аналогічний продукт чи послугу; винагорода/стимул тут не є обов’язковими.
- репутаційні – компанія має настільки сильний бренд, що її рекомендують навіть не будучи його клієнтами
- заохочувальні – реферер отримує винагороду за рекомендацію; іноді винагороду також отримує новий клієнт бізнесу [19].

Бачимо, що, різні автори пропонують різні типології, залежно від особливості бізнесів та їхньої цільової аудиторії, проте можемо помітити, спільні риси між ними. Майже усі розглянуті типології містять такий тип програми, який певним чином винагороджує реферера за здійснену рекомендацію.

На основі поданих типологій, реферальну програму Intellias можемо віднести до прямих реферальних програм, оскільки ми будемо звертатися до наших активних клієнтів із запитом надати рекомендацію до обраного кола осіб – нашої цільової аудиторії, яка, найбільш ймовірно має потребу у послугах розробки програмного забезпечення.

1.5. Винагороди у реферальних програмах

Наукова література, присвячена дослідженню реферальних програм, зазвичай вказує на існування стимулу, винагороди чи мотивації, яку отримує реферер за здійснення успішної рекомендації. Однак, ці ж дослідження демонструють суперечливі висновки щодо ефективності їх у реферальних програмах.

Позитивний ефект від наявності винагород у реферальних програмах полягає у збільшенні ймовірності надання клієнтом рекомендації через усвідомлену вигоду від цієї дії. Зокрема було досліджено, що для слабких брендів та слабких зв'язків між компанією та реферером, винагороди є особливо ефективним інструментом для збільшення кількості здійснених рекомендацій. У той же час, для сильних зв'язків та сильних брендів такої кореляції немає і ефективнішими у реферальних програмах виявляються винагороди для рефералів, ніж для реферерів [20].

Негативний ефект від наявності винагород у реферальних програмах полягає у можливості виникнення прихованого мотиву з боку реферера – “продавати рекомендації”, щоб отримати винагороду. Це може призвести до невизначеності з боку реферала та знизити довіру як до реферера, так і до компанії, яку рекомендують. У класичному поголосі цей ризик повністю відсутній, оскільки клієнти здійснюють рекомендації з власної ініціативи [5].

Не лише наявність винагороди, але й тип винагороди у реферальній програмі впливає на успіх рекомендації. Зокрема, було досліджено, що хоча клієнти віддають перевагу грошовій винагороді через її більшу економічну цінність, вищі соціальні витрати, пов'язані з грошима, компенсують цю перевагу і навіть роблять гроші меншим стимулом, якщо рекомендація є недостатньо виправданою. Провівши 4 експерименти, автори дійшли висновку, що грошові винагороди порівняно з негрошовими призводять до генерації меншої кількості рекомендацій та їх прийняття особливо, якщо рекомендовані бренди слабкі.

Грошові винагороди ефективні у тому випадку, якщо винагорода достатньо велика [21].

Ще одне дослідження, на противагу попередньому, доводить, що розмір винагороди не є визначальним у ефективності рекомендації. Метасприйняття (*англ. metaperception*) реферера, тобто його уявлення про те, як його сприймають інші (“що думають інші”), опосередковує вплив розміру винагороди на ймовірність рекомендації. Тобто розробляючи реферальні програми слід пропонувати такі винагороди, які реферери сприйматимуть цінними для себе, і одночасно такі, які матимуть низьку номінальну вартість, щоб зменшити переживання щодо того, як це можуть потенційно сприйняти інші [22].

Отже, “що про мене подумують”, може виступати найвагомим чинником успішної участі реферера у реферальній програмі. Реферери здійснюють успішні рекомендації тоді, коли вважають, що їхня рекомендація виправдана, а стимули привабливі [22].

Можемо підсумувати, що ефективність використання винагород у реферальних програмах залежить від багатьох чинників: репутації бренду, особливостей стосунків з клієнтами, типу та розміру винагороди, особистого сприйняття винагороди реферером, тощо. Усі це потрібно враховувати під час розробки реферальної програми та стимулів, які будуть використовуватися у ній.

Вважаємо, що грошовий стимул у нашому проєкті не виступатиме ключовим фактором збільшення кількості рекомендацій. Intellias – компанія, яка, без сумніву, має сильний бренд і прагне будувати міцні довготривалі взаємини з клієнтами на основі принципу фундаментального партнерства, закладеного у візії компанії. Вважаємо, що клієнтська лояльність, а не грошова винагорода, є потужним стимулом здійснення рекомендацій, що підтверджується на практиці – у 2021 рік кожен четвертий новий клієнт Intellias прийшов шляхом клієнтської рекомендації без винагород та стимулів з боку компанії. Попри це, вважаємо

необхідним у реферальних програмах висловлювати вдячність за участь клієнта, яка може мати різні форми та прояви.

1.6. Вимірювання ефективності реферальних програм

Необхідною складовою роботи з реферальною програмою є розуміння наскільки рекомендації лояльних клієнтів впливають на збільшення кількості лідів та нових клієнтів, а також який дохід компанія отримує з реферального каналу.

Метрики, які маркетинговий відділ компанії може використовувати для вимірювання ефективності реферальної програми залежать від її специфіки. Однак, є низка “універсальних метрик”, які маркетологи зазвичай відслідковують у реферальних програмах, а саме:

- Коефіцієнт участі клієнтів – *CPR* (англ. *Customer participation rate*). Показує співвідношення кількості клієнтів, які здійснили рекомендацію до усіх клієнтів, які взяли участь у реферальній програмі

- Вартість залучення ліда – *CPL* (англ. *Cost per lead*). Метрика показує маркетингові витрати на залучення одного реферального ліда в рамках реферальної програми; варто використовувати також у порівнянні із витратами на залучення нереперального ліда.

- Коефіцієнт конверсії рефералів – *RCR* (англ. *Referral conversion rate*). Ця метрика показує відсоток рефералів, які стали клієнтами компанії в рамках існуючої реферальної програми.

- Вартість залучення реферала – *RCAC* (англ. *Referred customer acquisition cost*). Показує маркетингові витрати на залучення реферала. Може використовуватися для порівняння із вартістю залучення нового клієнта з інших маркетингових каналів, такими як реклама, контент-маркетинг, івент-маркетинг, тощо, та прорахунку оптимізації маркетингових витрат за обраний період.

- Рентабельність маркетингових інвестицій – *ROMI* (англ. *Return on marketing investment*) – одна з ключових метрик у маркетингу, яка використовується для

оцінки віддачі від конкретної маркетингової програми або усього комплексу маркетингу компанії. ROMI показує фінансовий результат від маркетингових інвестицій у програму та дає розуміння, чи програма прибуткова, чи слід в подальшому в неї інвестувати, а також наскільки ефективно маркетинговий відділ використовує бюджет.

У нашому проєкті будемо розраховувати усі зазначені метрики. Деякі показники будуть прогнозованими, оскільки повний цикл програми триває 12 місяців, і станом на сьогодні нам бракує даних, необхідних для проведення усіх розрахунків.

На даному етапі реалізації проєкту, будемо розрахувати такі метрики, як коефіцієнт участі клієнтів (CPR) та вартість реферального ліда (CPL). Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) та маркетингових витрати на залучення реферала (RCAC) можемо спрогнозувати базуючись на історичних даних та оцінці проміжних результатів програми. Коефіцієнт конверсії рефералів (RCR) доцільно розрахувати наприкінці програми, коли у нас будуть фінальні дані щодо кількості рефералів та нових здобутих клієнтів.

Окрім кількісних показників ефективності програми, якісні показники не менш важливі для оцінки успіху програми. Якісними показниками успіху проєкту можуть бути трансформаційні зміни в операційній діяльності компанії, запуск нових робочих процесів, ініціатив, програм, які започаткувала або стимулювала програма, тощо. У нашому проєкті проаналізуємо те, як реферальна програма якісно вплинула на діяльність відділів Маркетингу та Делівері та які нові процеси стимулювала у компанії.

РОЗДІЛ 2

ІНДЕКС ПІДТРИМКИ СПОЖИВАЧА (NPS) У В2В РЕФЕРАЛЬНІЙ ПРОГРАМІ

2.1. Поняття NPS

Індекс підтримки споживача (англ. Net Promoter Score, NPS) є загальноприйнятим маркетинговим інструментом, який дає змогу не лише виміряти рівень лояльності клієнтів компанії, а й активно впливати на покращення клієнтського досвіду.

Основна мета методології NPS полягає в тому, щоб зробити висновок про лояльність клієнта на основі відповіді на єдине запитання, а саме: “Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію X друзям чи колегам?” на шкалі від 0 до 10 [23, с.49]. Оцінка 10 означає, що клієнт, найбільш ймовірно, порекомендує компанію, у той час як 0 означає, що клієнт швидше за все цього не зробить.

Модель NPS була вперше представлена у 2003 році Ф. Райххельдом у статті “Єдина цифра, яка потрібна для зростання”, опублікованій в Harvard Business Review, як альтернатива традиційним методам опитувань та набула великої популярності завдяки простоті використання, легкості інтерпретації та обрахунку, а також потенційному впливу на майбутнє зростання та прибутковість компаній [24].

Автор статті, на основі тривалих досліджень, під час яких було протестовано різноманітні питання в опитуваннях для клієнтів, помітив, що у більшості досліджуваних індустріях відсоток покупців, які були позитивно налаштовані рекомендувати компанію своїм друзям та колегам, безпосередньо корелював із темпами зростання компанії серед конкурентів.

Автор вважає, що основою для вимірювання лояльності клієнтів є надання пріоритету найбільш задоволеним клієнтам, адже саме вони схильні рекомендувати

найбільше, стаючи, на кшталт, “маркетинговим відділом компанії за власним бажанням”. Однак, необхідно відстежувати не лише рівень задоволення, але й рівень невдоволення серед клієнтів, адже саме незадоволених клієнтів компанія ризикує втратити у першу чергу, якщо не вживатиме заходів для покращення їхнього досвіду [24].

Станом на 2020 рік метод NPS–опитування використовують дві третини компаній зі списку Fortune 1000 [25]. Також, згідно зі звітом компанії Customer Gauge у 2021 році, NPS є найпопулярнішим інструментом вимірювання рівня лояльності клієнтів серед B2B IT компаній [16].

2.2. Розрахунок NPS

Залежно від оцінки, яку поставили клієнти в NPS–опитуванні на шкалі від 0 до 10, респондентів поділяють на три категорії:

- а) недоброзичливі (англ. detractors) – оцінки від 0 до 6
- б) пасивні (англ. passives) – оцінки 7 та 8
- в) прихильники (англ. promoters) – оцінки 9 та 10

Розрахунок NPS відбувається за наступною формулою:

$$NPS = (кількість\ прихильників / загальна\ кількість\ респондентів) \times 100\% - (кількість\ недоброзичливих / загальна\ кількість\ респондентів) \times 100\% [23].$$

Мінімальне значення індексу є -100, коли усі клієнти компанії не схильні її рекомендувати, а максимальне 100, коли кожен клієнт виступає потенційним промоутером компанії. Звичайно, ці значення є пороговими, і найімовірніше в реальному житті не зустрічаються.

Прийнято вважати, що будь-який показник NPS, який є більшим ніж 0 є добрим результатом, адже означає, що прихильників компанії більше, аніж недоброзичливців. Тим не менш, якщо опитування NPS проводиться незалежними дослідниками із застосуванням наукових методів вибірки оцінка 60 або вище, як правило, дуже хороший показник NPS у будь-якій галузі [26].

Співавтор концепції NPS, Р. Маркі, зазначає, що абсолютна оцінка, тобто чистий показник NPS, недостатньо добре корелює з очікуваним зростанням доходів компанії. Те, що дійсно має значення для компаній – це їхня позиція щодо конкурентів у своїй галузі, країні та регуляторному середовищі [26].

Таким чином, відносний показник NPS, має більше значення, аніж абсолютний, адже дає змогу порівняти, яке місце компанія займає у своїй галузі у порівнянні з конкурентами. Для однієї галузі, показник 50 буде вважатися добрим, у той час як для іншої – він може бути вдвічі меншим.

Згідно з дослідженням проведеним у 2021 році компанією ClearlyRated, середній показник NPS для B2B сервісних ІТ компаній дорівнює 42. Частка прихильників складає 58%, пасивних 33% та недоброзичливих 9%. У порівнянні, для B2B маркетингових/креативних компаній середній показник NPS дорівнює 30 (найнижчий серед усіх досліджуваних індустрій). Що ж до найвищого показника, згідно дослідження, його здобули компанії, які надають архітектурні послуги (NPS 60) [27].

Тож яким повинен бути NPS? Компанії, які досягають довгострокового прибуткового зростання, демонструють NPS у два рази вищий, ніж середній в індустрії [28].

2.3. Роль NPS у B2B реферальній програмі

Більш ніж 80% усіх здійснених рекомендацій для бізнесів припадає на задоволених клієнтів – промоутерів бренду [28]. Сьогодні NPS опитування виступає одним із найбільш практичних способів оцінити рівень задоволення та лояльності клієнтів через їхнє бажання рекомендувати. Цей інструмент особливо популярний серед B2B компаній, оскільки складається лише з одного запитання, відповідно займає мінімум часу респондентів, а це, у свою чергу, сприяє збільшенню кількості отриманих відповідей від них.

У той час як стандартне клієнтське опитування, яке зазвичай містить від 5 до 10 запитань, отримує трохи більше 3% відповідей, опитування NPS отримує від 10 до 30% відповідей [29]. Звичайно, розлогіші клієнтські опитування, такі як CSAT або CES, дають компаніям можливість зібрати багато цінних інсайтів про співпрацю, і, безперечно, їх варто використовувати на регулярній основі. NPS опитування, яке є дуже простим в реалізації (існує безліч платформ, на базі яких його можна надсилати) та легким в інтерпретації, B2B компанії можуть проводити набагато частіше, щоб тримати руку на пульсі та швидко реагувати на зміни в настроях клієнтів.

Для реферальної програми Intellias, NPS опитування є основним інструментом для визначення, хто з клієнтів є найбільш задоволений та найімовірніше буде рекомендувати, тобто має високий реферальний потенціал.

Отже цей інструмент дозволяє нам:

- ідентифікувати найбільш лояльних клієнтів (оцінка 9 та 10 згідно NPS)
- створити базу потенційних реферерів на основі оцінки NPS
- залучити потенційних реферерів до реферального процесу
- збільшувати базу потенційних реферерів шляхом залучення нових стейкхолдерів до опитування
- відслідковувати зміни в рівні клієнтської лояльності

Т. Спрінгер, стратегічний радник Bain & Company, зазначає: “Вони (промоутери) задоволені тим, що мають, і це створює залученість з їхнього боку, але вони не зробили наступного кроку, щоб подумати, що ще вони можуть зробити для вас”. Таким чином, B2B компанії повинні не лише вимірювати та покращувати рівень клієнтської лояльності, але й скеровувати клієнтів через ці наступні кроки, тобто активно залучати їх до поширення рекомендацій та реферального процесу.

Розуміючи, що категорія промоутерів, без сумніву, ключова у реферальній програмі, не можемо недооцінювати також частину пасивних клієнтів (оцінка 8 у NPS). Вважаємо, що в рамках реферальної програми, компаніям слід активно

працювати і з пасивними клієнтами, які зазвичай складають велику частку серед усіх клієнтів. Вплинути на покращення їхнього досвіду зазвичай легше, аніж для категорії незадоволених клієнтів, і їхній шлях до лояльності часто залежить від усунення незначної перешкоди у співпраці. Покращивши досвід пасивних клієнтів, ми маємо змогу перевести їх у категорію промоутерів. У реферальній програмі Intellias, ми включили клієнтів, які поставили оцінку 8, помітивши, що у минулому такі клієнти неодноразово здійснювали успішні рекомендації.

Отже, використовуючи такий простий інструмент як NPS опитування, B2B компанії можуть відстежувати рівень лояльності, ідентифікувати промоутерів та стимулювати їх до участі у реферальному процесі. Разом з цим, потрібно працювати з пасивними клієнтами, адже покращуючи їхній досвід, можна достатньо швидко поповнити лави промоутерів.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КОМПАНІЇ INTELLIAS

3.1. Огляд діяльності компанії

Компанія Intellias – одна з найбільших українських ІТ компаній, яка налічує понад 2 500 тисячі працівників та надає послуги понад 100 клієнтам із 25 країн світу. Розробницькі центри Intellias розташовані у 6 містах України, а також у Польщі, Хорватії, Болгарії. Також компанія має регіональні представництва у Німеччині, США, Саудівській Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратах. До кінця 2022 року Intellias планує відкрити розробницькі центри ще у трьох країнах – Іспанії, Португалії та Індії.

У 2021 Intellias очолила рейтинг найкращих ІТ роботодавців України за версією Forbes та EY. Компанія працює у B2B сегменті, надаючи послуги клієнтам за аутсорс моделлю. 60% клієнтів компанії – це провідні світові компанії та корпорації в автомобільній, фінансовій, транспортній та телекомунікаційній індустріях.

У тому ж році компанія почала залучати численних клієнтів зі сфери роздрібної торгівлі та освітніх технологій. Це спричинено передусім стрімким зростом попиту на програмні рішення для цих індустрій, які, із спалахом пандемії COVID-19 та переходом на віддалену роботу та навчання, продемонстрували надзвичайно швидкі темпи зростання.

Ключовими сервісами компанії є:

- надання технологічного консалтингу
- розробка програмного забезпечення
- розробка комплексних рішень з використанням провідних технологій (інтернет речей, штучний інтелект, роботизована автоматизація процесів, інженерія великих даних)

- формування спеціалізованих команд на вимогу

Одним із найбільших партнерів Intellias є компанія HERE Technologies, інноватор у світовій автомобільній індустрії, яка розробляє програмне забезпечення для картографування та навігаційні системи для автомобільних брендів, транспортних компаній та міст. Співпраця компаній розпочалася у 2015 році і переросла у 25 великих проєктів із понад 500 працівників.

У 2017 році компанія Intellias увійшла до щорічного рейтингу Inc.5000 як одна з переліку приватних компаній, які найбільш динамічно розвиваються у Європі. За основу рейтингу було взято фінансові показники компанії за три роки – за цей період приріст компанії склав 509%.

У 2021 році відбулося кілька фундаментальних змін у компанії, які вплинули на трансформацію стратегії, а також місії та візії Intellias. Серед цих змін стало розширення географії представництв (Північна Америка та ОАЕ), відкриття розробницького центру у Польщі, а також залучення до штату компанії кількох ключових осіб з багаторічним досвідом управління та розвитку бізнесу.

Стратегічний курс компанії на найближчі декілька років має дві складові – глобальність та рух вгору ланцюжком створення цінності. Глобальність означає присутність компанії (представництва та розробницькі центри) у цільових регіонах, задля того, щоб бути ближче до клієнтів та швидше реагувати на їхні потреби. Війна в Україні стала каталізатором надзвичайно стрімкої географічної експансії, де протягом 2022 року Intellias буде досягати цілей розширення, які раніше були цілями на наступні п'ять років.

Рух вгору ланцюжком створення цінності для компанії означає перехід з рівня надавача послуг з розробки програмного забезпечення, тобто з рівня традиційної аутсорсингової компанії (рівень “клієнт – постачальника”) на рівень бізнес-партнера, радника та консультанта. Цей курс компанії знайшов своє органічне відображення у візії, яка постала оновленою цього року.

Візія Intellias ґрунтується на чотирьох ключових елементах: інженерна майстерність, фундаментальне партнерство, глобальність та людяність. В рамках даного проекту важливим є розуміння принципу фундаментального партнерства, адже він відображає бачення компанії щодо взаємодії із клієнтами і визначає, на яких засадах Intellias вибудовує стосунки із клієнтами, які безпосередньо впливають на клієнтський досвід та лояльність.

Для Intellias фундаментальне партнерство означає перевершення очікувань клієнта, дослідження нових можливостей та перспектив розвитку клієнтського бізнесу, відданість та взаємна довіра для розвитку глибоких стосунків в довготривалій перспективі. Основні елементи принципу фундаментального партнерства:

- Intellias – партнер
- успіх Intellias вимірюється на основі успіху клієнтів
- перевершення очікувань клієнтів через створення додаткової цінності
- швидка адаптація до потреб клієнтів
- внесок в успіх один одного веде до довгострокових перемог

Бачимо, наскільки важливими є стосунки з клієнтами для Intellias у баченні свого майбутнього розвитку. Цікаво, що для клієнтів B2B компаній стосунки виступають не менш цінними, випереджаючи класичні функціональні цінності, як–от прийнятна ціна чи висока якість. B2B клієнти стверджують, що одними з ключових елементів, які визначають якість стосунків в межах співпраці, є відданість та зворотний зв'язок від партнера чи надавача послуг [30].

3.2. Відділ Клієнтського Маркетингу

Клієнтський маркетинг в компанії Intellias, як канал який покликаний сприяти розвитку існуючого портфолію клієнтів, було формалізовано у 2021 році із створенням відділу Клієнтського Маркетингу (*англ. Customer Marketing*), який

належить до департаменту Забезпечення Зростання (*англ. Growth Enablement*) в межах компанії.

Стратегічне завдання відділу полягає у здійсненні маркетингової діяльності, яка спрямована на збільшення цінності існуючого портфоліо клієнтів компанії Intellias. Ключові функції відділу Клієнтського Маркетингу подаємо нижче.

а) Генерація лідів на основі існуючого портфоліо клієнтів:

- пошук нових можливостей розвитку співпраці шляхом покращення відносин з клієнтами в компаніях активних та колишніх клієнтів
- використання аналітики відстеження, статистики та відгуків, наданих безпосередньо працівниками, які тісно комунікують з клієнтами (акаунт менеджери, делівері директори, делівері менеджери, тощо).
- впровадження та ведення маркетингових програм – програма Alumni, реферальна програма працівників та клієнтська реферальна програма

б) Підтримка відділів Акаунт та Делівері Менеджменту:

- надання операційної підтримки та стратегічних маркетингових консультацій відділам Акаунт та Делівері менеджменту, підтримка планів розвитку клієнтів та проведення щоквартальних маркетингових досліджень, а також на вимогу
- створення та оновлення маркетингових матеріалів, а також контроль та актуальності клієнтських даних у CRM системі

в) Покращення клієнтського досвіду:

- проведення орієнтованих на клієнта маркетингових активностей (вебінари, тренінги, події) з метою підвищення лояльності до бренду Intellias, створення мережі промоутерів бренду, готових надати рекомендації, публічні відгуки та поширювати позитивний поголос про компанію.

Серед викликів, з якими стикається відділ – це ризик втрати налагоджених зв'язків з клієнтами, коли працівник Intellias, який є ключовою особою в комунікації з клієнтом, переходить працювати в іншу компанію.

Ще одним викликом є бюджетні обмеження відділу, які є наслідком війни в Україні, зокрема замороження бюджету на найм нових працівників у відділ, а також відтермінування низки запланованих на 2022 рік активностей, які мали на меті покращити взаємодію з клієнтом на етапі старту співпраці.

Попри це, очікуємо зростання операційної ефективності відділу до кінця року, із запуском двох програм, які покликані стимулювати процес генерації кваліфікованих лідів та залучення нових клієнтів – клієнтської реферальної програми та програми Alumni.

3.3. Перспективи розвитку реферальної програми в Intellias

У 2021 році 22% нових бізнесів, які почали співпрацю з Intellias, прийшли на основі рекомендацій наявних клієнтів, а реферальний канал показав найвищий показник конверсії (33%) серед усіх каналів залучення клієнтів, таких як реклама, івент-маркетинг, інбаунд-маркетинг, прямі продажі, соцмережі. Клієнти, які надавали рекомендації, робили це з власної волі, без мотивацій та винагород з боку Intellias. Як ми вже знаємо, це позитивний поголос у дії, який є надзвичайно потужним “безкоштовним” інструментом залучення клієнтів, віддзеркалюючи рівень лояльності, довіри, якості та усвідомленої цінності від співпраці з компанією. Недоліком, однак, є його спонтанність, складність прогнозування, та відстеження.

До 2022 року компанія Intellias не мала керованого процесу залучення нового бізнесу через реферальний канал і його успіх залежав лише від поголосу. Із запуском реферальної програми у 2022 році і подальшим її масштабуванням, Intellias зможе не лише стимулювати, відслідковувати та прогнозувати клієнтські рекомендації, а й спростити процес оцінки, планування та здійснення активностей, пов'язаних з залученням клієнтів до реферального процесу. Окрім цього, в довгостроковій перспективі, збільшення частки рефералів дозволить оптимізувати

маркетинговий бюджет, який маркетинговий відділ витрачає на залучення лідів та клієнтів.

Прогнозуємо, що кількість нових здобутих клієнтів Intellias у 2022 році залишиться на рівні 2021 року. Не зважаючи на негативний вплив війни в Україні на залучення нового бізнесу, Intellias має змогу компенсувати цей розрив за рахунок активної географічної експансії, яка зараз відбувається у компанії. Відповідно, вважаємо, що впровадження реферальної програми у 2022 році дозволить протягом 12 місяців збільшити кількість реферальних лідів на 20%, а також знизить маркетингові витрати на залучення клієнта.

Розрахунки базувалися на основі історичних даних 2021 року та фактичних даних за 2022 рік, враховуючи ризики, пов'язані з війною:

- частка рефералів у 2021 році
- рівень конверсії рефералів
- вартість залучення клієнта (реферального та нереферального)
- середня вартість угоди (реферальної та нереферальної)
- маркетингові витрати на залучення реферала
- прогнозовані витрати реферальної програми
- частка лояльних клієнтів

Для розуміння, як можна з часом оптимізувати витрати та покращити показники ефективності програми розглянемо можливості масштабування реферальної програми.

На початку співпраці, кількість стейкхолдерів в межах одного акаунту (клієнта) зазвичай складає від однієї до трьох осіб. Опитування щодо рівня задоволення клієнтів співпрацею, CSAT, зазвичай надсилається одному, рідше двом стейкхолдерам один раз на півріччя. Із розвитком співпраці між клієнтом та Intellias, кількість стейкхолдерів в межах одного клієнта зростає, іноді вона може сягати до 100 і більше осіб (у випадку співпраці з великими корпораціями). За рахунок такого зростання, ми маємо змогу нарощувати базу потенційних реферерів

Intellias. Передумовою для цього є залучення усіх стейкхолдерів клієнта, які беруть участь у співпраці, до надання зворотного зв'язку на основі опитування.

Отримання зворотного зв'язку від клієнта на основі заповнення опитування CSAT, яке містить 5 запитань, є доволі довгим процесом, іноді можна очікувати відповіді від клієнтів декілька місяців. В контексті реферальної програми вважаємо доцільним впровадити регулярне NPS опитування, яке міститиме лише одне запитання, та надсилати його усім стейкхолдерам клієнта, окрім основних стейкхолдерів, які отримують CSAT.

Таким чином, проводячи NPS опитування серед усіх стейкхолдерів, з якими компанія співпрацює, ми можемо не лише розширити базу потенційних реферерів для компанії, але й отримувати чіткішу картину щодо загального рівня задоволення співпрацею в межах кожного клієнта та використовувати її для покращення клієнтського досвіду.

Масштабування програми також відбуватиметься за рахунок збільшення кількості активних клієнтів компанії. Щороку Intellias починає співпрацю з десятками нових бізнесів. Нові клієнти є потенційними реферерами для Intellias в майбутньому. Починаючи з третього місяця співпраці з клієнтом, менеджер може дати попередню оцінку рівню задоволення клієнта, а до шести місяців – команда зазвичай завершує важливу віху проекту, і основний стейкхолдер проходить опитування CSAT. Відповідно, після 6 місяців від моменту старту співпраці, ми можемо оцінити реферальний потенціал нового клієнта (основного стейкхолдера) та звернутися до нього за рекомендаціями, якщо відгук позитивний.

Отже, база лояльних клієнтів Intellias зростатиме із зростанням кількості клієнтів компанії, а також із зростанням кількості стейкхолдерів на боці клієнтів (зростанням акаунтів). Із зростанням бази лояльних стейкхолдерів, зростатиме кількість рекомендацій, які можуть здійснювати клієнти в рамках реферальної програми.

Плануємо початково запускати NPS опитування серед усіх стейкхолдерів європейських клієнтів у другому півріччі 2022 року. Для цього, ми розробили опис процесу запуску NPS опитування. На рис. 3.1. подаємо опис етапів проведення NPS опитування.



Рис 3.1. Опис процесу проведення NPS опитування у компанії Intellias

Зазначимо, що етап 4 (див. Рис. 3.1.) стосуватиметься лише тих стейкхолдерів клієнта, які не пройшли опитування протягом 7 робочих днів від дня його одержання. Хорошою практикою вважається надсилання не більше двох таких нагадувань.

Етап 8 (див. Рис. 3.1.) передбачає зустрічі з акаунт та делівері менеджерами для обговорення індивідуальних оцінок у опитуванні (розглядаємо оцінки 8, 9 та 10) та подальшого формування бази стейкхолдерів, які братимуть участь у реферальній програмі.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ КЕЙСІВ В2В РЕФЕРАЛЬНИХ ПРОГРАМ

4.1. Кейси реферальних програм у В2В: проблематика

Існує чимало досліджень успішних кейсів реферальних програм у В2С секторі, серед яких Dropbox, AirBnB, Uber, PayPal, Amazon та чимало інших. На противагу їм, ґрунтовних досліджень реферальних програм у сфері В2В суттєво менше, до того ж переважна більшість присвячена реферальним програмам В2В продуктових компаній. Цей тип компаній розробляє програмні продукти, які задовольняють певні потреби бізнесу та здебільшого передбачають підписку на користування.

Реферальні програми В2В продуктових компаній зазвичай пропонують безкоштовний пробний період, а також використовують платформи автоматизації та цільові сторінки. Це дозволяє не лише легко відстежувати конверсії, а й швидко масштабувати програми.

На жаль, існує брак досліджень кейсів реферальних програм серед В2В сервісних ІТ компаній, таких як Intellias, які надають послуги з розробки індивідуальних програмних рішень на замовлення. Вважаємо, що причиною цього може бути складність перевірки якості послуги швидко, як у випадку надання пробного періоду на програмний продукт або демо-версії, задля того, щоб бути готовим рекомендувати.

Ще однією причиною може виступати більша “залежність” у продуктових компаній від рекомендацій, ніж у сервісних, оскільки їхній успіх на ринку напряду залежить від відгуків тих, хто цим продуктом вже користується. У свою чергу, В2В сервісні компанії більш залежні від нішевої – експертизи у специфічних галузях та технологіях та наявності висококваліфікованих кадрів, тому зазвичай свої маркетингові зусилля скеровують на них, а не на запуск реферальних програм.

Вважаємо, що наш проєкт, є цінним кейсом для сфери B2B послуг, і будь-яка компанія в даній ніші може використати наш підхід для побудови власної реферальної програми. Нижче розглянемо кілька кейсів реферальних програм серед продуктових та сервісних B2B технологічних компаній, які на нашу думку заслуговують уваги.

4.2. Кейс Google Apps

У 2014 році компанія запустила реферальну програму Google Apps (зараз це Google Workspace), яка винагороджувала існуючих користувачів за кожного нового користувача, який зареєструвався за спеціальним реферальним посиланням. Метою програми було залучення нових бізнесів через заохочення індивідуальних користувачів рекомендувати програми Google Apps своєму бізнес-колу.

За кожного нового користувача реферер отримував винагороду у розмірі 15 доларів США. Чим більше осіб з однієї організації реєструвалося до Google Apps, тим більшу винагороду одержував реферер, однак максимальна кількість нових зареєстрованих осіб з однієї організації не повинна була перевищувати 100. Таким чином, реферер міг отримати максимум 15 тисяч доларів за 100 рефералів в межах однієї організації проте без обмежень щодо кількості організацій [31].

За три роки реферальна програма допомогла залучити 3 мільйони нових компаній до Google Apps, працівники яких здійснили підписку на сервіс.

Причини успіху програми:

- зрозумілість процесу та легкість здійснення рекомендації у три кроки: приєднайся, порекомендуй, отримай винагороду
- винагорода рефереру за кожного нового користувача з однієї організації (домену) та відсутність обмежень на кількість організацій
- винагорода для реферала – 20% знижка на тарифний план протягом першого року користування

- цільова сторінка реферальної програми мала мінімалістичний дизайн, чіткі заклики до дії та візуалізацію процесу у вигляді інфографіки

Вважаємо, що знання та довіра до бренду Google, а також величезна база користувачів у всьому світі, яка існувала ще до запуску реферальної програми Google Apps, сприяла досягненню таких високих результатів не менше, аніж проста механіка та наявність винагород як традиційного мотиваційного чинника.

4.3. Кейс DigitalOcean, Inc.

Компанія DigitalOcean – провайдер хмарної платформи для розгортання, керування та масштабування програмних продуктів запустила реферальну програму, в якій закликає клієнтів, які задоволені послугами, рекомендувати компанію своїм друзям та колегам за винагороду.

Реферер в рамках даної програми отримує 25 доларів кредитних коштів за кожну людину, яка зареєструється за реферальним посиланням та витратить 25 доларів в межах свого облікового запису. Реферал отримує 100 доларів протягом 60 днів, після того, як додасть спосіб оплати до свого облікового запису DigitalOcean [32].

Аналогічно до Google Apps, компанія використала підхід двосторонньої винагороди. Однак, у випадку Google Apps, реферер отримував кошти на свій банківський рахунок, а реферал – купон на знижку, у той час як DigitalOcean надавав обидвом категоріям грошову винагороду.

Вважаємо, що механіка отримання винагороди у програмі DigitalOcean складніша, на відміну від на відміну від програми Google Apps: винагорода рефереру залежить від здійснення платежу рефералом, а не лише від реєстрації нового користувача за реферальним посиланням, як у випадку Google Apps. Також, кошти, які отримують реферер і реферал можна використати лише для свого облікового запису DigitalOcean, тобто у винагороді є прив'язка до самої платформи

Причини успіху програми:

- двосторонній стимул, адже клієнти більш схильні рекомендувати продукт компанії, знаючи, що їхні друзі та колеги також отримають миттєву винагороду
- можливість відслідковувати прогрес у розділі “Статистика рефералів” (кількість кліків на посилання, кількість зареєстрованих користувачів, сума винагороди на балансі, тощо), покращуючи прозорість процесу, відчуття прогресу та досягнень [32]
- наявність цільової сторінки для реферальної програми, із зрозумілим описом процесу здійснення рекомендації

4.4. Кейс IT Solutions, Inc.

IT Solutions, Inc. – американська IT компанія, яка надає повний спектр послуг розробки програмного забезпечення, клієнтами якої є малі та середні бізнеси у Філадельфії, США.

Компанія зробила реферальну програму частиною своєї маркетингової стратегії. Механіка програми передбачає винагороду для особи, яка рекомендує, у розмірі 100 доларів США у вигляді подарункової картки Amazon, у випадку підписання клієнтської угоди з рефералом. Окрім цього, компанія реферера та компанія реферала, отримують 1 000 доларів США на послуги IT Solutions після підписання угоди про співпрацю. Щодо кількості рекомендацій, які може зробити реферер та його компанія, обмежень немає [33].

На цільовій сторінці реферальної програми зазначено, що перед зверненням до реферала, представник IT Solutions завжди консультиється з реферером щодо того, як найкраще здійснити перший контакт з рефералом. Вважаємо, що такий підхід мотивує реферера здійснити рекомендацію, оскільки додає впевненості, що представники компанії максимально якісно та персоналізовано звернуться до реферала, забезпечуючи найкращий досвід комунікації.

Причини успіху програми:

- тристороння винагорода: реферер, а також його компанія і компанія реферала отримують матеріальну винагороду
- простий процес здійснення рекомендації

Звертаємо увагу, що досвід користувача на цільовій сторінці реферальної програми залишає бажати кращого, на відміну від Google Apps та DigitalOcean: застарілий користувацький інтерфейс, брак візуалізації процесу та відсутності помітного заклику до дії. Вважаємо, що усунувши ці недоліки, компанія може суттєво покращити результативність сторінки.

Незважаючи на доволі посередній досвід користувача на сторінці, реферальна програма, допомогла IT Solutions досягнути стрімких темпів зростання: компанія дев'ять років поспіль потрапляла до рейтингу Inc 5000, як одна з приватних компаній, які найбільш динамічно розвиваються у США [33].

4.5. Кейс Powercode

Компанія Powercode – українська ІТ компанія, яка надає послуги з розробки програмного забезпечення для малого та середнього бізнесу. У грудні 2020 року компанія запустила дві версії реферальної програми – безкоштовну та платну.

Вважаємо доцільним проаналізувати підхід Powercode до безкоштовної реферальної програми, оскільки це чи не єдиний публічний кейс у сфері B2B сервісу, який не містить традиційного стимулу у реферальних програмах – винагороди.

Цільова аудиторія реферальної програми – це корпорації з прибутками понад 1 мільярд доларів США. Для холдингів та корпорацій, вважає компанія, ключовим мотиваційним чинником для здійснення рекомендації слугує надання підрядником високоякісного сервісу, а не грошової винагороди. Тут ми безперечно погоджуємося з автором, і додамо, що у великих корпоративних клієнтів зазвичай існують обмеження або ж цілковита заборона на отримання будь-яких фінансових мотивацій або винагород від постачальників.

Головний маркетолог компанії зазначає, що для компаній з багатомільйонними оборотами, навіть якщо середній чек від операції високий, фінансова винагорода не буде мотивувати надати рекомендацію, а швидше навпаки, може викликати зворотню реакцію. Тому високоякісний сервіс від першого контакту з клієнтом та до кінцевого результату – це основа на якій ґрунтується успішна безкоштовна реферальна програма для корпорацій.

Цікавим є той факт, компанія не звертається до клієнта з проханням здійснити рекомендацію, а створює умови за яких корпоративний клієнт захоче зробити це за власним бажанням, тобто надає якісний сервіс, комунікацію, та періодично нагадує про себе.

Безкоштовна реферальна програма, згідно з даними Powercode, приносить компанії близько 200 тисяч доларів прибутку на рік. Компанія планує масштабувати програму шляхом створення окремих планів, які, зокрема, включатимуть створення календарів особливих дат пов'язаних із клієнтом [34].

Причини успіху програми:

- налагодження внутрішніх процесів компанії, які безпосередньо впливають на якість послуг
- надання якісного сервісу протягом співпраці з клієнтом та забезпечення розробки високоякісних програмних продуктів
- “нагадування про себе” – запуск регулярної комунікації, яка крім проєктної комунікації, включає соціальну комунікацію (привітання з важливими подіями клієнта, подарунки до свят, реакції на активності клієнта у соціальних медіа, тощо)

На нашу думку, попри низку переваг, програма компанії Powercode має значний недолік, а саме відсутність прямих звернень до клієнтів за рекомендаціями.

Згідно з дослідженнями, більшість клієнтів готові рекомендувати свого підрядника, однак робить це лише невеликий відсоток. Вважаємо, що одним із

чинників, які впливають на такий низький показник здійснених рекомендацій клієнтами є те, що представники компанії не мають формалізованого механізму звернення до клієнтів за рекомендаціями на рівні компанії. Серед інших чинників можуть бути також психологічні, такі як побоювання отримати відмову, невпевненість у якості надання послуг, небажання зайвий раз турбувати клієнта, тощо.

Ми переконані, що прямі звернення до клієнтів, які мають високий рівень лояльності до компанії, підтверджений на основі зворотнього зв'язку з ними, а також здійснені у правильний момент співпраці, стимулюватимуть процес надання рекомендацій та зростання продажів.

Отже, провівши аналіз успішних кейсів реферальних програм, можемо підсумувати, що задля успіху реферальної програми для B2B сервісної компанії важливо:

- зробити процес рекомендації максимально простим та зрозумілим для реферера
- запропонувати винагороду, яка буде цінною для клієнта
- вибрати вдалий момент для звернення, такий як завершення важливого етапу проєкту, досягнення поставленої цілі, додана вартість.

РОЗДІЛ 5

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФЕРАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

В рамках даного проєкту, ми валідуємо гіпотезу, що пряме звернення до лояльних клієнтів із запитом порекомендувати компанію Intellias дозволить збільшити кількість реферальних лідів, а також оптимізувати маркетингові витрати на залучення клієнта.

Не зважаючи на те, що більшість успішних реферальних програм, які ми досліджували, застосовують винагороду як мотиваційний чинник, реферальна програма в Intellias не містить матеріального або нематеріального стимулу для здійснення рекомендації. Чому ми обрали реферальну програму без винагород:

- 98% клієнтів задоволені якістю послуг, які надає компанія Intellias на основі останнього опитування CSAT у грудні 2021 року
- 47% клієнтів Intellias належать до категорії промоутерів бренду (згідно з розрахунком NPS за грудень 2021 року)
- матеріальні винагороди для довгострокових відносин та сильних зв'язків між клієнтом та надавачем послуг не завжди стимулюють рекомендації, а іноді можуть мати зворотній ефект (згідно наукових досліджень)
- 22% нових клієнтів Intellias у 2021 році прийшли шляхом рекомендацій, які були здійснені клієнтами з власної ініціативи (позитивний поголос)
- 60% клієнтів Intellias – це великі міжнародні корпорації, в яких зазвичай існує заборона або ж обмеження на отримання будь-якого роду мотивацій від своїх постачальників

Однак, в Intellias є кейс надання рекомендацій клієнтом в обмін на знижку на послуги компанії. Клієнтом є невеликий технологічний стартап, який знаходиться в важливому для Intellias регіоні з точки зору розширення присутності. Окрім цього, клієнт має дуже широке коло бізнес-контактів серед цільової

аудиторії Intellias. Потенційні реферали є цінними для Intellias як з точки зору поширення знання про бренд в регіоні, так і з точки зору залучення кваліфікованих реферальних лідів.

Ми не виключаємо в подальшому можливість додати у реферальну програму систему стимулів для клієнтів, якщо такі запити будуть ініційовані клієнтами та будемо розглядати їх у кожному окремому випадку з урахуванням специфіки умов співпраці, перспектив зростання в межах співпраці, оцінки вигоди для обох сторін, тощо.

Вважаємо, що на відміну від стимулу, подяка клієнтові за рекомендацію є обов'язковою складовою успішної реферальної програми, і неодмінно повинна нести цінність для клієнта.

5.1. Бюджет реферальної програми

Бюджет реферальної програми включає усі витрати пов'язані з її підготовкою та реалізацією, а також статтю потенційних витрат, які залежать від кінцевих результатів проєкту.

Особливістю програми є відсутність традиційних маркетингових витрат на залучення клієнта, такі як реклама, просування, SMM, контент–маркетинг, тощо. Також, програма не містить витрат на розробку допоміжних маркетингових матеріалів (презентації, брошури, кейси).

Варто зазначити, що в Intellias маркетингові витрати на залучення реферального клієнта через рекомендацію, здійснену клієнтом з власної ініціативи, вважаються нульовими.

Прямі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до реферальної програми – це витрати на оплату за час, витрачений на активності, пов'язані з її підготовкою та реалізацією. Нижче подаємо статті витрат та час (години роботи) витрачені на реалізацію проєкту.

Під час здійснення розрахунку бюджету було використано коефіцієнт коригування, оскільки вартість робочої години працівників є конфіденційною інформацією Intellias.

Таблиця 5.1

Статті витрат реферальної програми

#	Стаття витрат	Витрачено, год
1.	Дослідження практик та інструментів B2B реферальних програм	20
2.	Опис реферального процесу	16
3.	Створення сторінки реферальної програми у Confluence	3
4.	Супутні маркетингові матеріали: створення зразків повідомлень, відбір презентацій та брошур	8
5.	Аналіз CSAT та NPS, розрахунок NPS	5
6.	Проектні комунікації	20
7.	Формування бази лояльних клієнтів	8
8.	LinkedIn аналіз та створення бази потенційних лідів	70
9.	Створення концепції “програми подяки” та сторінки у Confluence	10
10.	Оновлення бази лояльних клієнтів та потенційних лідів (новий CSAT та LinkedIn аналіз)	20
Усього, годин		180

Програма передбачає статтю майбутніх витрат на формування бази потенційних реферерів на основі опитування CSAT, яке отримали нові клієнти

компанії, що почали співпрацю з Intellias у січні 2022 року, а також статтю потенційних витрат на подарунки клієнтам в рамках “програми подяки”.

Середня вартість години роботи, витраченої на програму, складає 20 доларів США. Витрати на подарунки клієнтам складуть 700 доларів США за умови генерації запланованої кількості лідів в рамках реферальної програми. Таким чином, загальний бюджет програми складе 4300 доларів США:

$$\text{Бюджет реферальної програми} = 180 \times 20 + 700 = 4300$$

Задля розуміння економічності проекту, пропонуємо порівняти його із кількома показниками:

- бюджет проекту дорівнює вартості всього лише 3 маркетингових лідів, які генерує відділ маркетингу (за рік відділ маркетингу генерує понад 1500 лідів)
- бюджет проекту становить лише 0,03% від середнього чистого доходу, який компанія отримує від реферала

Вважаємо, що B2B сервісні IT компанії, які здобули високий рівень клієнтської лояльності, мають змогу перетворити її на економічну вигоду, не витрачаючи при цьому величезні маркетингові бюджети на залучення ліда і клієнта, та оптимізувати маркетингові витрати, пов’язані з ними.

5.2. Програма подяки

Концепція Програми подяки, яку ми розробили в рамках клієнтської реферальної програми, покликана висловити вдячність клієнтові, який здійснив успішну рекомендацію і мотивувати його поширювати позитивний поголос про компанію надалі.

Кожен клієнт, який здійснив кваліфікований реферал, тобто такий, який перейшов на стадію переговорів про потенційну співпрацю, отримує подарунок від акаунт або делівері менеджера, який звертався до клієнта з проханням надати рекомендацію.

Ми розглядали різні варіанти подарунків, від максимально персоналізованих (на основі зацікавлень, хобі клієнтів) до таких, які знайомлять клієнтів з українською культурою (ілюстровані книги, традиційні предмети побуту) та навчальних (видання Harvard Business Review), тощо.

Вважаємо, що персоналізовані подарунки – один з найбільш ефективних підходів у програмах подяки, оскільки він демонструє високий рівень уваги до клієнта як особистості. Однак, персоналізація вимагає багато часових та людських ресурсів на збір особистої інформації про клієнта, пошук кожного окремого подарунка, пакування та доставки, тощо.

Оскільки ми запускаємо першу ітерацію програми, вважаємо доцільним обрати “ощадливий підхід” (*англ. lean approach*) до її реалізації. Цей підхід покликаний оптимізувати ресурси, зусилля та енергію для створення цінності для клієнта, тобто “максимізувати цінність та мінімізувати витрати” [36]. Отже, потрібно було запропонувати уніфіковане рішення, реалізація якого не потребувала б багато ресурсів, але яке водночас було б цінним для клієнта.

Пост нашого клієнта у мережі LinkedIn наштовхнув на рішення. Клієнт опублікував фото, на якому було десятки картонних та пластикових упаковок, в яких він отримав подарунки від своїх партнерів та підрядників у період зимових свят. Заклик автора був чіткий – досить продукувати “маркетингове сміття”, час переосмислити цінності маркетингових комунікацій та поглянути у бік сталого розвитку.

Ми вирішили зробити такий подарунок, який відповідатиме цілям сталого розвитку, дасть можливість відчутти натхнення та силу від свого внеску, і водночас буде подарунком для інших. Ми вирішили запустити благодійний марафон, даруючи клієнтам, які нас порекомендували, подарункові картки на благодійність.

З понад десяти провідних неприбуткових благодійних організацій, ми обрали платформу TisBest, чи не єдину, яка не має прихованих відрахувань та передає 100% вартості картки на благодійність. Платформа дає можливість

створити унікальний дизайн картки, обрати релевантний формат (пластикова, паперова чи електронна) та створити персоналізоване повідомлення. Ми обрали електронний формат задля максимальної “екологічності” подарунку.

Як це працює. Ми завантажуюмо дизайн картки на платформу TisBest, встановлюємо визначену грошову суму на картці, персоналізуємо повідомлення для клієнта та відправляємо. Клієнт отримує лист у електронну скриньку з повідомленням та карткою, переходить на сайт tisbest.org та вводить унікальний код картки. Після цього клієнт має змогу пожертвувати суму картки на одну або декілька благодійних організацій та ініціатив з усього світу, яких на платформі понад півтора мільйони. TisBest повідомляє, коли клієнт використовує картку, і це додаткова можливість для нас продовжити розмову з клієнтом.

“Дякую, що ділитесья” (англ. *“Thank you for sharing”*) – гасло на картці, яке ми розробили, несе у собі одразу два повідомлення до клієнта. Ми дякуємо, що вони діляться добрим словом про нас і дякуємо, що вони діляться з тими, хто цього найбільше потребує.

Вважаємо, що така концепція програми подяки підсилює реферальну програму, в основі якої лежить лояльність, а не матеріальна вигода, а також відповідає принципам побудови сталого бізнесу.

5.3. Підготовка та запуск реферальної програми

На етапі підготовки програми, ми погодили цілі, розробили структуру реферального процесу, підготували маркетингові матеріали, а також здійснили аналіз та збір інформації, необхідної для запуску програми. Нижче подаємо більш детальний опис активностей.

1) Визначення цілей реферальної програми

На основі аналізу внутрішніх вхідних даних (прогнозовані та історичні дані CRM системи), ми визначили цілі реферальної програми за підходом SMART та окреслили проміжні цілі, для розуміння прогресу. Проміжною ціллю програми є

генерація 2 кваліфікованих реферальних лідів (осіб, які належать до цільової аудиторії Intellias та виявили зацікавленість у послугах компанії) протягом 3 місяців з дня запуску програми. Ключовою ціллю програми є генерація 7 кваліфікованих рефералів, які знаходяться на стадії “потенційної угоди про співпрацю” (*англ. Deal stage*) у лійці продажу.

2) Опис реферальної програми

Ми створили окрему сторінку у Confluence, програмі, яку використовує компанія для робочої колаборації, та зібрали усю інформацію щодо реферальної програми, включаючи цілі програми, найкращі практики, опис процесу та ролей, маркетингові матеріали, зразки повідомлень, тощо.

Нижче подаємо опис реферального процесу в рамках реферальної програми:

а) оцінювання потенціалу клієнта для надання рекомендації (*згідно з рівнем задоволення, оцінкою NPS та відгуком відповідального менеджера*)

б) запит на рекомендацією під час відео зустрічі з клієнтом або надсилання електронного повідомлення (*залежить від специфіки ведення комунікації з клієнтом*)

в) отримання позитивної відповіді або рекомендації від клієнта

д) повідомлення про необхідність реєстрації реферала у CRM системі

е) здійснення реєстрації реферала у CRM системі

є) комунікація з рефералом (відео-зустріч, повідомлення)

ж) оновлення статусу реферала у CRM системі

з) відслідковування статусу реферала на щотижневій основі

Оскільки проєкт має більше 20 внутрішніх стейкхолдерів, а це представники 5 відділів компанії, було доцільно використати матрицю відповідальності RACI [35], для ілюстрації участі різних ролей на різних етапах виконання проєктних завдань в межах реферальної програми (див. рис. 5.1.).

Проектне завдання	КМ	АМ	ДМ	ВП	CRM
Оцінити клієнта	R	C	C	-	-
Звернутися за рекомендацією	A	R	R	C	-
Отримати відповідь / реферал	A	R	R	I	-
Повідомити про реферал	A	R	R	I	I
Внести контакт в CRM	I	C	C	A	R
Сконтактувати реферала	C	A	A	R	I
Відслідковувати прогрес	R	I	I	A	I

Рис. 5.1. Матриця відповідальності (RACI) у проекті “Реферальна програма”

Відповідальні ролі проекту, згідно з рис. 5.1, це:

- КМ – спеціаліст відділу клієнтського маркетингу
- АМ – акаунт менеджер
- ДМ – делівері менеджер
- ВП – спеціаліст відділу продажу
- CRM – спеціаліст CRM відділу

Бачимо, що делівері та акаунт менеджери є відповідальними одразу за три ключові проектні завдання, які йдуть послідовно одне за одним, без реалізації яких проект не може перейти на інший етап.

3) Підготовка маркетингових матеріалів

На цьому етапі, ми займались підготовкою матеріалів для підтримки реферальної програми. Для того, щоб менеджери не витрачали багато часу та зусиль на створення повідомлення до клієнта, ми розробили 5 шаблонів звернень до клієнтів, які менеджери можуть обрати на власний розсуд під час контактування клієнтів.

Шаблони покликані прискорити та спростити процес звернення до клієнта, однак їх використання не є обов'язковим. Ми розуміємо, що варто враховувати специфіку комунікації, яка склалася між менеджером та клієнтом, та підтримувати її, тому менеджери можуть звертатися до клієнта із особистим меседжем, який, на основі їхнього досвіду спілкування з клієнтом, найбільш відповідний.

Також, ми розуміли, що клієнти можуть не знати, як правильно порекомендувати або представити Intellias рефералу. Для автоматизації цього процесу, ми розробили 2 шаблони повідомлень, які клієнти можуть використати під час комунікації з потенційним рефералом електронним листом або повідомленням у мережі LinkedIn.

Щодо супутніх маркетингових матеріалів, які можуть знадобитися клієнтам для представлення Intellias, ми обрали низку презентацій та брошур з наявної бази маркетингових матеріалів Intellias для ознайомлення реферала з послугами Intellias. Обрані матеріали включають коротку інформацію про послуги Intellias, досягнення компанії на ринку, індустрійні кейси та відгуки клієнтів. Критеріями вибору матеріалів були універсальність, простота структури та візуального наповнення.

Отже, створення шаблонів для менеджерів та клієнтів мають на меті частково автоматизувати реферальний процес, а супутні маркетингові матеріали ознайомити реферала з пропозицією Intellias.

4) Аналіз клієнтів – CSAT, NPS, інсайти

CSAT – це опитування, яке покликане визначити рівень задоволення клієнтів, яке проводиться в Intellias кожні 6 місяців серед ключових стейкхолдерів акаунтів. Воно містить 5 запитань, серед яких ми аналізували 2 запитання, які для нас були ключовими в рамках реферальної програми, а саме:

- NPS запитання – “На шкалі від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуємо Intellias друзям та колегам?”

- Задоволення – “Який ваш загальний рівень задоволення співпрацею з Intellias?” (варіанти відповіді: “нижче очікувань”, “відповідає очікуванням”, “перевершує очікування”)

Згідно з методологією NPS, до категорії “промоутерів” бренду, тобто осіб, які найбільш ймовірно порекомендують компанію, належать ті, які поставили оцінку 9 та 10 у NPS запитанні. Спершу, ми розглядали лише цю категорію як потенційних реферерів у реферальній програмі. Однак, детальніше проаналізувавши відповіді на запитання про рівень задоволення, та взявши до уваги дані з CRM про минулі рекомендації, ми помітили, що:

- частина клієнтів, яка поставила оцінку 8 у NPS запитанні, відповіли, що загальний рівень задоволення співпрацею з Intellias “перевершив очікування”
- частина клієнтів, яка поставила оцінку 8, неодноразово рекомендувала Intellias раніше.

Саме тому, ми вирішили включили у базу контактів також частину категорії “пасивних” клієнтів, які залишили оцінку 8. Наша первинна база налічувала 70 осіб. Наступним кроком було проведення інтерв’ю із акаунт та делівері менеджерами з метою:

- з’ясувати поточний стан співпраці з клієнтами, яких ми обрали, та валідувати їх для залучення до реферальної програми
- узгодити цілі реферальної програми, етапи реферального процесу та зони відповідальності

У результаті проведених інтерв’ю з менеджерами, ми зрозуміли, що не можемо контактувати з частиною клієнтів на даному етапі, оскільки у деяких з них відбулося підняття цін на послуги, зміна основного стейкхолдера, пауза у співпраці, незавершена віха проєкту, затримка у , тощо.

Таким чином, ми сформували фінальну базу лояльних клієнтів, яка налічувала 50 осіб. Ці клієнти виступатимуть основними зовнішніми

стейхолдерами реферальної програми, і саме до них акаунт та делівері менеджери будуть звертатися з запитом порекомендувати Intellias.

5) Дослідження бізнес-мереж лояльних клієнтів у LinkedIn

Проаналізувавши низку публікацій про ефективні практики звернення до клієнтів за рекомендаціями, а також взявши до уваги рекомендації акаунт менеджерів, ми провели додаткову активність, яка, на нашу думку, могла суттєво спростити клієнту процес здійснення рекомендації, а також дозволити нам отримати максимально якісні реферали.

Ми провели детальне дослідження профілів та мережі контактів кожного клієнта у LinkedIn. Особливу увагу ми приділили аналізу такої інформації у профілях клієнтів:

- отримані рекомендації від осіб
- надані рекомендацій особам
- відзнаки навичок (*англ. endorsements*)
- попередні місця роботи клієнта та колишні співробітники
- активність клієнта за останній місяць: коментарі, реакції та поширення

контенту осіб чи компаній

На основі аналізу 50 профілів клієнтів за вказаними критеріями, ми сформували базу із понад 150 осіб та компаній, які відповідали критеріям якісного реферального ліда для Intellias, таким як:

- розмір компанії (200+ працівників)
- цільова індустрія (телекомунікації, фінансові послуги, автомобільна промисловість, роздрібна торгівля, інформаційні технології)
- тип компанії (корпорація, технологічний стартап на стадії зростання)
- посада особи в організації (вище керівництво, власники, віце–

президенти, керівники технологічних напрямків та програм, директори відділів технологій та інновацій, тощо)

Отже, кожна особа, яка була відібрана до бази реферальних лідів, була не просто контактом з мережі клієнта, а мала певного роду зв'язок із нашим клієнтом (попереднє місце роботи, рекомендація, реакції на публікації в стрічці, тощо), та повинна була, як і його/її компанія, відповідати низці перелічених критеріїв.

Вважаємо, що провівши детальний аналіз профілів клієнтів та здійснивши сегментацію за обраними критеріями, ми сформуваємо базу максимально якісних лідів, а також спростили клієнту процес надання рекомендації, адже він не витратитиме зусилля на роздуми та час на пошуки релевантних контактів в своїй мережі. Очікуємо, що завдяки цьому підходу, процес здійснення рекомендації для клієнта відбуватиметься швидше та простіше.

б) Запуск комунікацій з клієнтами

Запуск комунікацій з клієнтами в рамках реферальної програми було заплановано на лютий 2022 року. До цього моменту менеджери отримали:

- фінальні списки стейкхолдерів
- фінальні списки потенційних лідів
- маркетингові матеріали

Також, було заплановано збір первинних результатів програми на початок березня, з можливістю внесення змін до неї на основі зворотнього зв'язку від клієнтів. У першій половині лютого близько 20% менеджерів звернулися до клієнтів щодо рекомендацій, більшість з них очікувала на відповідь від клієнта та запланувала чергове звернення–нагадування.

У лютому, ми отримали перші дві позитивні відповіді від клієнтів на наш запит та очікували здійснення ними рекомендацій. На жаль, через початок війни в Україні, наші перші зусилля не принесли бажаних результатів.

5.3. Вплив війни в Україні на реалізацію проєкту

24 лютого на Україну було здійснено військовий напад з боку росії. Початок повномасштабної війни став безпрецедентним викликом для компанії Intellias та її

клієнтів. Основним пріоритетом компанії стає безпека працівників та впровадження плану продовження бізнесу в умовах війни.

Ми усвідомлювали, що комунікації з клієнтами, які передбачає реферальна програма, не можуть бути реалізовані за обставин, що склалися:

- високий та дуже високий рівень тривоги у значній кількості клієнтів
- запит з боку клієнтів на регулярні, швидкі, прозорі комунікації від керівництва компанії, акаунт та делівері менеджерів
- нові пріоритети клієнтів: безпека та функціональність проєктних команд, безпека даних та кібербезпека, забезпечення безперервності надання послуг
- не готовність клієнтів рекомендувати своєму бізнес-колу компанію, основні людські та матеріальні ресурси якого знаходяться в країні охопленій війною

Ми призупинили усі активності в рамках реферальної програми до кінця березня із можливістю продовження цього терміну, залежно від динаміки розвитку подій в Україні, а також зміні настроїв та реакцій серед клієнтів.

Попри те, що реферальний потенціал клієнтів був дуже низький за умов, що склалися, ми спостерігали експоненційне зростання рівня лояльності та довіри з їхнього боку протягом першого місяця війни. Чи не найважливішу роль у цьому відіграли консистентні, вчасні та прозорі зовнішні і внутрішні комунікації Intellias, які сприяли зниженню рівня тривоги у клієнтів.

Від першого дня війни Intellias закликала клієнтів продовжувати працювати з українськими компаніями, підтримуючи у такий спосіб економіку нашої країни. Цей меседж залишається незмінним і сьогодні. 98% клієнтів продовжили співпрацю з Intellias, а найбільш лояльні клієнти висловлювали підтримку Україні публічно – у соцмережах, офіційних заявах на сайтах та організовуючи збір коштів на гуманітарну допомогу постраждалим від війни.

Частина клієнтів компанії запропонували свою підтримку Intellias у медіа та онлайн просторі. Ми отримали безпрецедентну можливість отримати від кількох клієнтів публічну підтримку у вигляді відгуків та прес–релізів у найкоротші терміни, що за інших умов може тривати місяцями. До речі, усі ці клієнти були у нашій базі реферальної програми.

Ми підготували низку PR та медіа пропозицій для шести клієнтів, серед яких вони могли обрати найбільш прийнятний для себе варіант. Ці пропозиції містили надання відгуку про співпрацю на B2B платформі рейтингів та відгуків Clutch, розміщення прес–релізу про співпрацю з клієнтом, зйомка відео–відгуку про співпрацю із можливістю розміщення його на сайті компанії та у соцмережах, дозвіл на використання назви та логотипу компанії у кейсах на сайті.

Станом на кінець травня 2022 року, ми отримали такі результати від зазначених активностей:

- опубліковано 3 прес–релізи про стратегічне партнерство з трьома клієнтами Intellias
- 3 прес–релізи заплановані та очікують публікації у травні та червні 2022 року
- 1 відгук для платформи Clutch та ще 4 в процесі надання
- 2 згоди на запис відео–інтерв'ю

Отже, не зважаючи на те, що прямі рекомендації в рамках нашого проекту були не на часі в умовах високого рівня тривоги та невизначеності, одночасно відбувся і зворотній позитивний ефект – готовність клієнтів підтримати компанію публічно, що є свідченням становлення нового рівня лояльності та довіри.

Можливість отримати публічні згадки та відгуки у довгостроковій перспективі мають для компанії більшу цінність, ніж прямі реферали, адже вони не лише охоплюють значно більшу аудиторію, впливаючи на знання про бренд (як–от прес–реліз), але й можуть систематично генерувати потенційних лідів для компанії протягом необмеженого періоду часу, як–от відгук на провідній

платформі B2B рейтингів або відео–інтерв’ю, розміщене на сайті та YouTube каналі Intellias.

Хочемо зазначити, що від початку війни відбувся значний спад у кількості лідів, які генерували маркетингові канали компанії. У деяких каналах цей показник знизився на 40%. Враховуючи той факт, що клієнтські рекомендації – це чи не найбільш економічно ефективний канал залучення нових клієнтів, який до того ж має найвищий показник конверсії серед усіх маркетингових каналів Intellias, ми вважали доцільним підсилити його, запустивши ще одну програму, яка покликана стимулювати рекомендації, про яку детальніше розповімо у підрозділі 5.5.

5.4. Перезапуск реферальної програми

Перезапуск реферальної програми відбувся у квітні 2022 року. Ми провели повторну перевірку бази лояльних клієнтів, до яких ми початково планували звертатися за рекомендаціями. На основі аналізу інформації від менеджерів щодо реакцій клієнтів на війну в Україні, кількість осіб до яких ми могли звернутися за рекомендаціями в рамках програми зменшилась майже на 50%. Основними причинами цього були:

- зміна настроїв та пріоритетів клієнтів у відповідь на війну в Україні
- зміна маркетингових пріоритетів Intellias – залучення частини клієнтів з бази реферальної програми до публічних рекомендацій
- зміна стейкхолдерів на боці клієнта (перехід в інший департамент, зміна посади, перехід в іншу компанію, тощо)
- завершення співпраці з частиною клієнтів
- підняття цін на послуги для частини клієнтів, яке відбулося незадовго після підготовки первинної бази лояльних клієнтів
- не було отримано відповіді з боку клієнтів (після декількох звернень)

Отже, при перезапуску програми, база клієнтів, які будуть брати участь у реферальній програмі, складала 23 особи. Очевидно, що із таким значним скороченням

потенційних реферерів, необхідно було переглянути ціль реферальної програми, яку було визначено на початку року та адаптувати її, врахувавши нові виклики. Відповідно, ми визначили ціль, яка, на нашу думку, була реалістична та досяжна за нових умов – досягнути 20% зростання кількості реферальних лідів за рік.

Окрім цього, ми адаптували та оновили частину маркетингових матеріалів, які повинні були використовуватися в програмі до нових реалій, зокрема ключове повідомлення від акаунт та делівері менеджерів до клієнтів. Це повідомлення віддзеркалювало незмінний головний меседж Intellias до клієнтів від початку війни – “продовжуйте працювати з українськими компаніями, продовжуйте працювати з Intellias, це прямий спосіб підтримати економіку України”.

5.5. Програма Alumni як додаткове джерело рекомендацій

Intellias націлена на розвиток фундаментальних партнерств та довготривалих стратегічних взаємин з клієнтами, тому активно вибудовує зв'язки не лише з існуючими клієнтами, а й з колишніми.

Програма Alumni, як і клієнтська реферальна програма, покликана генерувати реферальних лідів для компанії через рекомендації, з відмінністю у тому, що цільовою аудиторією програми виступають особи, які раніше працювали на організацію клієнта і на даний момент є працівниками іншої організації.

Отже, програма Alumni – це інструмент для збільшення кількості реферальних лідів шляхом звернення до колишніх стейкхолдерів клієнта із запитом порекомендувати Intellias їхній теперішній організації. Програма передбачає два підходи до генерації лідів:

- звернення до осіб, з якими Intellias безпосередньо працювала раніше в рамках співпраці із клієнтом
- звернення до осіб, з якими Intellias не працювала раніше безпосередньо, але теперішня компанія та посада особи в новій організації є перспективними та відповідають критеріям якісного реферального ліда.

Важливою передумовою для можливості швидкого запуску програми Alumni після перезапуску клієнтської реферальної програми було те, що опис процесу, ролі та відповідальності та підхід до її реалізації були опрацьовані та описані ще на початку 2022 року. Відповідно, для запуску програми потрібно було лише сформувати 2 бази контактів – осіб, з якими ми працювали раніше в рамках клієнтських проєктів, та осіб, з якими ми не працювали безпосередньо, але таких, які протягом останніх трьох років перейшли з клієнтської організації в нову, яка відповідає нашій цільовій аудиторії.

Для формування бази колишніх стейкхолдерів клієнта, з якими ми безпосередньо працювали раніше, ми використали дані CRM системи та доповнили їх актуальною інформацією з мережі LinkedIn. В результаті, ми сформували базу зі 166 осіб та їх теперішніх компаній.

Для формування другої бази – стейкхолдерів клієнта, з якими ми не працювали раніше безпосередньо, ми провели аналіз та збір інформації у мережі LinkedIn за допомогою інструменту LinkedIn Sales Navigator. Основними критеріями відбору контактів були:

- рік завершення співпраці з компанією, яка є на даний момент клієнтом Intellias: не пізніше 2017 року
- посада особи в компанії: власники, співвласники, засновники, керівники IT департаментів, менеджери технологічних програм та напрямків.
- індустрія компанії: автомобільна, телекомунікаційна, транспортна, аграрна, роздрібна торгівля, фінансові технології
- річний оборот: не менше 10 мільйонів доларів США
- кількість працівників: 100+

Загалом, ми проаналізували близько 8 тисяч контактів в мережі LinkedIn та сформували базу із понад 600 осіб, які відповідали вказаним критеріям. Хочемо звернути увагу, що під час формування баз контактів для Alumni програми, ми не могли брати за основу рівень лояльності, як це було у випадку клієнтської

реферальної програми. Зв'язки з колишніми стейкхолдерами клієнта є слабшими, аніж зв'язки із теперішніми, а у випадку осіб, з якими ми не працювали раніше (друга база контактів), єдиним аспектом, який нас пов'язує, є те, що наш теперішній клієнт – це компанія, у якій вони раніше працювали. Відповідно, на відміну від клієнтської реферальної програми, яка базується на оцінці NPS, рівні задоволення та інсайтах менеджерів, в основі програми Alumni закладено кількісний підхід, який націлений на збільшення кількості рекомендацій за допомогою активної комунікації в мережі LinkedIn.

Станом на кінець травня, ми працюємо над створенням бібліотеки зразків повідомлень для акаунт та делівері менеджерів, які вони можуть використовувати для автоматизації процесу надсилання запитів на приєднання до мережі клієнта у LinkedIn та подальшої комунікації. На сьогодні розроблено 6 категорій повідомлень для мережі LinkedIn для контактування двох категорій осіб – які вже є у мережі контактів акаунт та делівері менеджерів, і яких ще немає. Категорії повідомлень такі:

- Привітання: нова посада особи в компанії, професійне досягнення, нагорода або річниця компанії, тощо
- Спостереження: недавня активність особи в мережі (пост, коментар, поширення)
- Запрошення: подія Intellias, релевантна до індустрії особи (тематичний вебінар, сесія, тощо)
- Цінність: ресурс Intellias (звіт, дослідження, електронна книга)
- Спільність: спільні навички, інтереси, бізнес-контакти, групи.

Для кожної категорії ми розробили по 2 зразки повідомлень (усього 12), якими можуть скористатися акаунт та делівері менеджери під час контактування колишніх працівників компаній, які є теперішніми клієнтами Intellias, для генерації потенційних рекомендацій у їхні нові компанії.

5.6. Результати проєкту

Для розуміння ефективності впровадження реферальної програми для Intellias на даному етапі, подаємо статистику програми станом на кінець травня (див. таб. 5.2), розрахунки ключових метрик, аналіз результатів додаткових активностей, здійснених під час реалізації програми, та вплив проєкту на компанію в цілому. Для проведення розрахунків ми використовували коефіцієнт коригування, оскільки ми оперуємо даними, які є конфіденційною інформацією Intellias.

При відборі клієнтів для участі у програмі, ми використовували якісний підхід, беручи за основу рівень лояльності клієнтів, бажання рекомендувати, поточну ситуацію у співпраці та оцінку потенційної ефективності звернення по рекомендації в умовах війни в Україні. У результаті, пул клієнтів, з яким ми зараз працюємо, достатньо малий, у порівнянні із запланованим (див. таб. 5.2), однак дуже якісний з точки зору реферального потенціалу клієнтів в умовах високого рівня ризиків та невизначеності, спричинених війною.

Таблиця 5.2

Статистика реферальної програми, травень 2022

№	Метрика	Кількість, од.
1.	Кількість опрацьованих клієнтів згідно CSAT опитування	120
2.	Кількість лояльних клієнтів на основі рівня задоволення співпрацею та оцінок NPS	70
3.	Кількість клієнтів обраних для участі у реферальній програмі після збору відгуків менеджерів	50
4.	Кількість опрацьованих профілів клієнтів у мережі LinkedIn	50
5.	Кількість цільових клієнтів, обраних на основі аналізу аудиторії у LinkedIn	137
6.	Кількість клієнтів в рамках програми після початку війни	23

Продовження табл. 5.2 Статистика реферальної програми, травень 2022

7.	Здійснено запитів на рекомендацію	16
8.	Заплановано запитів на рекомендацію	7
9.	Здійснено рекомендацій	5
10.	Отримано позитивних відповідей від клієнтів	8
11.	Отримано нейтральних відповідей від клієнтів	1
12.	Отримано негативних відповідей від клієнтів	1
13.	Очікується відповідей на запит	6
14.	Розпочато комунікацію про потенційну співпрацю	1

Станом на кінець травня від акаунт та делівері менеджерів було здійснено 16 запитів на рекомендації та отримано 5 рекомендацій, відповідно можемо розрахувати коефіцієнт участі клієнтів – CPR, тобто кількість клієнтів, які здійснили рекомендацію в рамках програми, відносно загальної кількості клієнтів, до яких ми звернулися з таким запитом:

$$CPR = 5 / 16 \times 100\% = 31,25\%$$

Враховуючи те, що ми очікуємо ще 3 рекомендації від клієнтів, які погодилися їх надати, і те, що ми очікуємо ще 6 відповідей на запит, прогнозуємо зростання зростання CPR протягом наступних двох місяців до 50% – 60%.

Другою метрикою, яку ми розраховували, є вартість реферального ліда – CPL, тобто співвідношення між маркетинговими витратами на реферальну програму та загальною кількістю здобутих реферальних лідів. Сумарні маркетингові витрати на програму (бюджет програми) складають 4 300 доларів США. При досягненні цілі програми за рік, ми очікуємо згенерувати 7 кваліфікованих маркетингових лідів. Отже прогнозована вартість одного реферального ліда в рамках клієнтської реферальної програми складе 614,2 доларів США:

$$CPL = 4\ 300 / 7 = 614,2$$

У порівнянні, середня вартість маркетингового ліда в компанії становить 1400 доларів США. Тобто, вартість реферального ліда в рамках програми більш ніж у 2 рази нижча, ніж вартість нереперального. Збільшення частки реферальних лідів впливатиме на зниження середньої вартості маркетингового ліда в компанії.

Вартість залучення клієнта (CAC) – метрика для вимірювання ефективності стратегії залучення реферальних клієнтів і можливості оптимізувати її з часом. Підрахуємо прогнозовані маркетингові витрати на залучення одного нового клієнта (реферала) в рамках програми. Оскільки ми очікуємо, що реферальна програма сприятиме залученню мінімум 2 нових клієнтів протягом року від дня запуску, прогнозовані маркетингові витрати на залучення одного реферального клієнта складуть 2 150 доларів США:

$$CAC = 4\,300 / 2 = 2\,150$$

У порівнянні, середні маркетингові витрати компанії на залучення нереперального клієнта у регіонах Північної Америки та Європи складають 38 000 доларів США. Таким чином, вартість залучення реферального клієнта в рамках програми ймовірно буде у 17 разів нижча, ніж вартість залучення клієнта через інші маркетингові канали, такі як реклама, інбаунд, події, тощо.

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) – ключова метрика розрахунку ефективності реферальної програми. Оскільки середній чистий дохід від реферала складає 1 120 000 доларів США, при виконанні 50% цілей програми, тобто залученні мінімум 1 реферального клієнта до кінця року, прогнозований ROMI складе 25 946 %:

$$ROMI = (1\,120\,000 - 4\,300) / 4\,300 \times 100\% = 25\,946\%$$

Бачимо, що показник рентабельності інвестицій колосально великий, адже очікуваний дохід від реферала перевершує маркетингові інвестиції у майже 260 разів.

Подані вище розрахунки ще раз підтверджують, наскільки реферали є прибутковішими для компанії, ніж інші клієнти, і наскільки економічно вигідно

впроваджувати реферальні програми у B2B, де “спалюються” величезні маркетингові бюджети на залучення клієнтів, у той час як лояльні клієнти можуть приводити їх практично безкоштовно.

Тепер розглянемо результати, отримані завдяки залученню кількох клієнтів з клієнтської бази реферальної програми до надання публічної підтримки для Intellias, а саме прес-релізів, відгуків на Clutch та відео-інтерв'ю.

1) Прес-релізи про партнерство

У квітні та травні було опубліковано 3 прес-релізи про стратегічне партнерство з Intellias (ще 3 заплановано). Ми проаналізували ефективність публікацій у мережі LinkedIn. Загальна кількість показів публікацій у мережі LinkedIn склала 5 716, з них 4 090 – це унікальні покази. Зазначимо, що усі показники – це органічні взаємодії, жодних витрат на промоцію публікацій у мережі LinkedIn не було.

У таблиці 5.3 подаємо сумарну статистику органічних взаємодій з трьома публікаціями прес-релізів.

Таблиця 5.3

Результати органічної взаємодії з публікаціями у мережі LinkedIn

Метрика	Кількість, осіб
Покази	5716
Унікальні покази	4090
Взаємодії	228
Переходи на сайт	97
Реакції	112
Коментарі	2
Поширення	17

Середній коефіцієнт взаємодій (*англ. engagement rate, ER*) для трьох публікацій становить 3,7%. Це вище, ніж середній коефіцієнт взаємодій для мережі LinkedIn, який становить приблизно 2%.

Середній коефіцієнт клікабельності (*англ. click-through rate, CTR*) становить 1,4%, що є нижче, ніж середній для LinkedIn (3%). Однак, враховуючи те, що специфіка публікації, націлена не на продаж, а на інформування, покращення видимості та поширення знання про бренд серед цільової аудиторії, коефіцієнт взаємодій з контентом визначає ефективність публікацій, а він у нас вищий середнього майже удвічі.

2) Відгуки на B2B платформі рейтингів Clutch

Відомо, що публічні відгуки та рекомендації клієнтів впливають на імідж брендів та рівень довіри до них. Сьогодні переважна більшість B2B покупців шукають додаткову інформацію про потенційних підрядників онлайн, тому відгуки на топових B2B платформах рейтингів, таких як Clutch, є одним з ефективних каналів генерації кваліфікованих лідів.

Для Intellias Clutch бере активну участь у залученні цільового трафіку на сайт та лідогенерації. У минулому році Intellias здобула 120 лідів та 3 нових клієнти з цієї платформи. Згідно з дослідженням Clutch, зростання кількості відгуків безпосередньо впливає на видимість компанії на платформі.

Отже, отримання 4 нових відгуків від лояльних клієнтів покликані позитивно вплинути на покращення видимості Intellias серед конкурентів та потенційно на збільшення кількості лідів з цього каналу. До того ж, нові позитивні відгуки посилюють довіру до бренду Intellias, особливо для покупців послуг, які шукають інформацію про підрядників онлайн.

3) Відео-відгуки

Відео-відгуки для потенційних клієнтів у B2B сфері є близькими до персональних рекомендацій, особливо, якщо ці відгуки надані представниками відомих та успішних компаній в індустріях. Оскільки відео-відгуки, на відміну від

письмових, дозволяють потенційним клієнтам побачити та почути справжніх клієнтів, це робить їх більш достовірним та переконливим інструментом на шляху до прийняття рішення.

Для Intellias відео–відгуки клієнтів відіграють найважливішу роль на етапі передпродажу (*англ. presale*), коли клієнт ще в активному пошуку та розглядає альтернативи, і допомагають перевести клієнта на наступний рівень клієнтської подорожі. Сьогодні в Intellias є лише 4 відео–відгуки клієнтів і отримання ще 2 є важливий внеском у покращення операційної ефективності відділу Передпродажу.

Далі розглянемо якісний вплив реферальної програми на низку операційних процесів компанії. Незважаючи на те, що формалізація реферальної програми на рівні компанії надала розуміння усім учасникам мети та цілей, які ми прагнемо досягнути, процесу, ролей та відповідальностей, ми побачили, що значною перешкодою для ефективності її реалізації є брак мотивації делівері менеджерів, які складають найбільшу частку внутрішніх стейкхолдерів проекту.

Попри те, що звернення по рекомендації до лояльних клієнтів входить до робочих обов'язків делівері менеджерів, це фактично не прописано на рівні Делівері департаменту. Ми ініціювали формалізацію процесу взаємодії делівері менеджерів з клієнтами щодо отримання рекомендацій, включивши необхідні передумови для таких звернень, частоту звернень та точки взаємодії з відділом Клієнтського маркетингу та Продажів для підтримки процесу. У свою чергу, як подяка за підтримку реферальної програми з боку Делівері, відділ Клієнтського маркетингу проводитиме навчальні вебінари для делівері менеджерів для розвитку навичок соціального продажу, а також здійснюватиме щоквартальні дослідження кожного клієнта на вимогу.

Ми переконані, що затвердження процесу на рівні Делівері департаменту та надання регулярних точкових досліджень клієнтів, дозволить покращити не лише рівень залученості менеджерів у реферальній програмі, але й якість їхньої взаємодії з клієнтами в цілому.

Ще один внутрішній процес, який стимулювала реферальна програма – це впровадження проведення NPS опитування серед усіх стейкхолдерів, які співпрацюють з Intellias в межах кожного акаунту. Оскільки сьогодні зазвичай лише один стейкхолдер проходить опитування CSAT, ми не лише не знаємо, як інші стейкхолдери клієнта оцінюють співпрацю з Intellias, але й втрачаємо можливість залучити їх до реферальної програми.

Саме тому, ми ініціювали запуск першого NPS опитування для клієнтів з європейського регіону, яке охоплюватиме усіх стейкхолдерів, з якими ми співпрацюємо в межах кожного клієнта. Впровадження цього процесу дасть змогу збільшити базу потенційних реферерів і масштабувати програму, а також зрозуміти загальну картину рівня задоволення та лояльності в межах кожного акаунту, виявити проблеми та вжити заходів для покращення клієнтського досвіду.

Реферальна програма, згідно з розрахунками, які ми провели вище, є надзвичайно економічно вигідна для компанії. Завдяки масштабуванню програми та збільшенню частки лідів з рекомендацій, вартість залучення яких є більш ніж вдвічі нижча, ніж середня вартість маркетингового ліда в компанії, у середньостроковій перспективі дасть змогу відділу маркетингу знизити середні витрати на залучення маркетингового ліда.

Також, оскільки прогнозована вартість залучення реферала в рамках програми у 17 разів нижча, ніж іншого клієнта, маркетинговий відділ вже протягом наступних двох років може розраховувати на зниження вартості залучення нового клієнта до 5%. Таким чином, реферальна програма допоможе відділу маркетингу оптимізувати витрати на лідогенерацію та залучення нових клієнтів.

Вважаємо, що дизайн реферальної програми Intellias відповідає цілям побудови сталого бізнесу, який зменшує витрати на продукування маркетингових надлишків, а натомість використовує найцінніший ресурс, який компанія вже має – лояльних клієнтів.

Таким чином, впровадження реферальної програми не лише демонструє надзвичайно високі показники економічної вигоди для Intellias. Реферальна програма дала поштовх започаткуванню нових процесів, які несуть додаткову цінність для відділів Маркетингу, Делівері та Передпродажу, та впливають на покращення ефективності комунікацій та зворотнього зв'язку з клієнтами та їхнього досвіду загалом.

ВИСНОВКИ

1. B2B реферальна програма може бути ефективною лише тоді, коли компанія заслужила довіру та лояльність більшості клієнтів, з якими вона працює.

2. Для того, щоб отримати рекомендації у клієнтів – потрібно їх просити. Не варто чекати, що задоволені клієнти проявлятимуть ініціативу самі, вони можуть не здогадуватися, наскільки цінними можуть бути їхні рекомендації для вашого бізнесу.

3. B2B компаніям потрібно регулярно отримувати зворотній зв'язок від клієнтів. Для реферальної програми найпростішим, найзрозумілішим та найлегшим в реалізації є інструмент NPS опитування. Він дає змогу не лише кількісно виміряти клієнтську лояльність, а й сформувану базу якісних реферерів для програми.

4. Пропонуючи клієнтові винагорода в обмін на рекомендацію, ви ніколи не дізнаєтеся, чи порекомендував би він вас просто тому, що ви заслуговуєте на це. Вважаємо, що B2B компаніям варто робити перші ітерації програми без винагород, особливо матеріальних. Це і ощадливий підхід до запуску нового процесу, і можливість оцінити природний реферальний потенціал клієнтів.

5. Якщо клієнт має сумніви щодо того, чи компанія є хорошим кандидатом на рекомендацію, винагорода, найімовірніше, не вплине на рішення рекомендувати, адже власна репутація цінніша.

6. Вважаємо, що подяка клієтові, на відміну від винагороди, обов'язкова складова реферальної програми. Форма подяки може бути різною, але неодмінно повинна бути цінною для клієнта. В Intellias, програма подяки інспірована цілями сталого розвитку та покликана мінімізувати “маркетингові лишки”, які так часто продукують маркетингові відділи. Окрім цього, вона несе цінність не лише для клієнта, а й для інших.

7. У реферальних програмах не варто нехтувати пасивними клієнтами, адже вони зазвичай складають велику частку серед усіх клієнтів і також рекомендують, хоча й не так часто. Варто систематично працювати над покращенням їхнього досвіду, щоб перевести їх до лав промоутерів.

8. Реферальна програма, в якій бере участь багато внутрішніх стейкхолдерів, які відповідальні за комунікації з клієнтами, складніша в реалізації та потребує більше зусиль для контролю та забезпечення ефективності процесу. З іншого боку, такий дизайн програми більш персоналізований, оскільки за рекомендаціями звертається людина, яка найближче комунікує з клієнтом, а не “цільова сторінка”, в якій клієнту потрібно заповнити форму.

9. У будь-якому проєкті є вузькі місця, і реферальна програма Intellias не виняток. Перешкоди варто виявляти на ранніх етапах реалізації проєкту, дослідивши причину виникнення, та виявити шляхи подолання. Вузьким місцем нашого проєкту є брак мотивації делівері менеджерів. Незважаючи на те, що запити щодо рекомендацій входять до їхніх робочих обов’язків, ми виявили, що на практиці ці обов’язки ніде не прописані. Ми ініціювали внесення реферального процесу у Delivery Playbook на рівні Делівері департаменту. Як подяка за підтримку реферального процесу з боку делівері менеджерів, відділ Клієнтського маркетингу буде готувати щоквартальні дослідження клієнтів для покращення обізнаності менеджерів та запустимо серію навчальних вебінарів про те, як не лише правильно просити рекомендації, але й будувати стосунки з клієнтами і розвивати навички соціального продажу.

10. Під час створення дизайну реферальної програми потрібно продумати шляхи її масштабування. B2B компаніям, які працюють з корпораціями, де зазвичай є велика кількість стейкхолдерів у співпраці, варто збирати зворотній зв’язок про рівень задоволення співпрацею від максимально великої кількості учасників співпраці. Це не лише дозволить збільшувати базу потенційних

реферерів, але й бачити більш цілісну картину рівня лояльності в межах кожної клієнтської організації.

11. Якщо пул клієнтів, який може рекомендувати вашу компанію достатньо малий, потрібно шукати додаткові можливості збільшити базу потенційних реферерів. Хорошими реферерами можуть стати колишні клієнти, але за умови, що ви підтримуєте з ними зв'язки навіть після завершення співпраці. Для Intellias запуск програми Alumni паралельно з запуском реферальної програми дозволить згенерувати більше реферальних лідів та, як наслідок, більше нових клієнтів.

12. Вибрати вдалий момент для звернення за рекомендаціями до клієнтів дуже важливо. Ми розуміємо, що в умовах війни в Україні, клієнти набагато менш схильні здійснювати прямі рекомендації, адже вони несуть відповідальність за свою дію, і в даному випадку це значний ризик для їхньої репутації. Публічні відгуки, прес-релізи, відео-відгуки – це також цінні рекомендації, хоч і непрямі, які допомагають компаніям не лише збільшити видимість свого бренду в даний момент, а й отримувати маркетингових лідів у майбутньому.

13. У такий надскладний час для української економіки та українських бізнесів, варто використовувати усі наявні ресурси для того, щоб продовжувати операційну діяльність. Вважаємо, що найціннішим ресурсом для бізнесу в умовах війни є його працівники та наявні клієнти, і лояльність останніх можна і потрібно перетворювати на економічну цінність завдяки впровадженню реферальних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beyond martech: building trust with consumers and engaging where sentiment is high [Електронний ресурс] / Nielsen. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/>.
2. Williams J. Infographic: 17 B2B referral statistics you should know [Електронний ресурс] / Jim Williams. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://influitive.com/blog/infographic-17-stats-about-b2b-referrals-you-should-know-but-probably-dont/>.
3. Burger R. Why B2B marketers should double down on referral marketing [Електронний ресурс] / Rachel Burger. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.capterra.com/b2b-marketers-double-down-referral-marketing/>.
4. Buttle F. I heard it through the grapevine: Issues in referral marketing [Електронний ресурс] / Francis Buttle. – 1998. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/277243293_I_heard_it_through_the_grapevine_issues_in_referral_marketing.
5. Berman B. Referral marketing: Harnessing the power of your customers [Електронний ресурс] / Barry Berman // Business Horizons. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681315000956?via%3DiHub>.
6. Ensuring the spread of referral marketing campaigns: a quantitative treatment [Електронний ресурс] / S. Ghosh, K. Gaurav, S. Bhattacharya, Y. Singh // Scientific Reports 10. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nature.com/articles/s41598-020-67895-6>.
7. Plesh D. Referral marketing – Having others work for you [Електронний ресурс] / Doug Plesh // The ASHA Leader v.8. – 2003. – Режим доступу до ресурсу: <https://leader.pubs.asha.org/doi/full/10.1044/leader.MIW.08082003.3>.

8. Patel S. 3 Referral marketing strategies to earn you more customers [Электронный ресурс] / Sujan Patel. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/05/06/referral-marketing#:~:text=Referral%20marketing%20is%20a%20marketing,the%20word%20about%20your%20brand.>

9. Lazizzera R. Referral marketing 101: 7 tactics to launch your own referral campaign [Электронный ресурс] / Richard Lazizzera. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.shopify.com/blog/15679636-referral-marketing-101-7-tactics-to-launch-your-own-referral-campaign.>

10. Huhn J. How to build a B2B referral program [The ultimate guide] [Электронный ресурс] / Jessica Huhn. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: [https://referralrock.com/blog/b2b-referral-programs/.](https://referralrock.com/blog/b2b-referral-programs/)

11. Schmitt P. Referral programs and customer value [Электронный ресурс] / P. Schmitt, B. Skiera, C. Bulte // Journal of Marketing. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/236742371_Referral_Programs_and_Customer_Value.

12. Maerz C. Referrals vs. word-of-mouth marketing [Электронный ресурс] / Carl Maerz. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.rocketreferrals.com/blog/referrals-vs-word-of-mouth-marketing/.](https://www.rocketreferrals.com/blog/referrals-vs-word-of-mouth-marketing/)

13. Sava J. B2B tech vendors' most successful marketing tactics during the COVID-19 pandemic 2020 [Электронный ресурс] / Justina Alexandra Sava // Statista. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.statista.com/statistics/1191618/b2b-tech-vendors-most-effective-marketing-tactics/.](https://www.statista.com/statistics/1191618/b2b-tech-vendors-most-effective-marketing-tactics/)

14. How customer referral programs turn social capital into economic capital [Электронный ресурс] / C.Bulte, E. Bayer, B. Skiera, P. Schmitt // Journal of Marketing Research 55(1). – 2018. – Режим доступа до ресурсу:

<https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2017/07/VdB-et-al.-JMR-2018.pdf>.

15. New research: Marketing-driven referral programs accelerate B2B revenue growth [Электронный ресурс] // Influitive – Режим доступа до ресурсу: <https://influitive.com/about-us/news/new-research-marketing-driven-referral-programs-accelerate-b2b-revenue-growth/>.

16. Luck I. Net Promoter® & Customer Experience Benchmarks [Электронный ресурс] / Ian Luck. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://customergauge.com/blog/nps-cx-benchmarks>.

17. Jantsch J. 4 Types of Referral Programs Every Business Needs [Электронный ресурс] / John Jantsch – Режим доступа до ресурсу: <https://ducttapemarketing.com/referral-program-types/>.

18. LaPlante-Dube M. How to Build a Customer Referral Program [Электронный ресурс] / Madeleine LaPlante-Dube // HubSpot. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.hubspot.com/service/customer-referral-program>.

19. Dopson E. What is a Customer Referral Program? A 6-Step Guide to Creating Your Own [Электронный ресурс] / Elise Dopson // Shopify. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.shopify.com/retail/referral-program#5>.

20. Ryu G. A Penny for Your Thoughts: Referral Reward Programs and Referral Likelihood [Электронный ресурс] / G. Ryu, L. Feick // Journal of Marketing Vol 71(1). – 2007. – Режим доступа до ресурсу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.71.1.084>.

21. Jin L. When giving money does not work: The differential effects of monetary versus in-kind rewards in referral reward programs [Электронный ресурс] / L. Jin, Y. Huang // International Journal of Research in Marketing Vol Volume 31(1), 107–116. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811613000906>.

22. Orsingher C. Psychological drivers of referral reward program effectiveness [Электронный ресурс] / C. Orsingher, J. Wirtz // Journal of Services Marketing. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-07-2017-0247/full/html>
23. Reichheld F. How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World / F. Reichheld, R. Markey. – Boston: Harvard Business Review Press, 2011. – 304 с.
24. Reichheld F. The One Number You Need to Grow [Электронный ресурс] / Frederick F. Reichheld // Harvard Business Review. – 2003. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
25. Colvin G. The simple metric that's taking over big business [Электронный ресурс] / Geoff Colvin // Fortune. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://fortune.com/longform/net-promoter-score-fortune-500-customer-satisfaction-metric/>.
26. Net Promoter Score benchmarks and customer loyalty: what is a good NPS? [Электронный ресурс] // Hotjar. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/good-score-benchmarks/>.
27. Gregg E. 2022 NPS® Benchmarks for B2B Service Industries [Электронный ресурс] / Eric Gregg // ClearlyRated. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.clearlyrated.com/solutions/2021-nps-benchmarks-for-b2b-service-industries/>.
28. Measuring Your Net Promoter Score [Электронный ресурс] // Bain & Company – Режим доступа до ресурсу: <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>
29. Grigore. NPS, CSAT and CES – Customer Satisfaction Metrics to Track in 2022 [Электронный ресурс] / Grigore // Retently. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.retently.com/blog/customer-satisfaction-metrics/>.

30. Almquist E. The B2B Elements of Value [Электронный ресурс] / E. Almquist, J. Cleghorn, L. Sherer // Harvard Business Review. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.

31. Veerasamy V. B2B Referral Program Examples: Google Apps [Электронный ресурс] / Visakan Veerasamy // ReferralCandy. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.referralcandy.com/blog/b2b-referral-program-examples-google-apps>.

32. Arboleda L. 10 B2B Referral Program Examples You Can Copy Today [Электронный ресурс] / Lars Arboleda // Growsurf. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://growsurf.com/blog/b2b-referral-program-examples>.

33. Shivani. An incredible referral program for B2B: 5 cases to inspire you. [Электронный ресурс] / Shivani // InviteReferrals. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.invitereferrals.com/blog/referral-program-for-b2b/>.

34. Назарова Э. Как аутсорсинговая компания Powercode запустила реферальную программу с результатом \$200К в год [Электронный ресурс] / Элина Назарова // Kraftblick.Media. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://kraftblick.media/kak-powercode-zapustili-referalnuyu-programmu-s-rezultatom-200k-v-god/?fbclid=IwAR3rXBaEfH6P80S6VcqK9OyPRVdalmrd-IJUZAvH25HqJsLTIWEh4AbPjcQ>.

35. Miranda D. What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity [Электронный ресурс] / D. Miranda, R. Watts // Forbes. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>.

ДОДАТКИ

Додаток А. Словник термінів

- Реферал (*англ. referral*) – особа або організація, якій порекомендували або представили вас або ваш бізнес;
- Реферальний клієнт (*англ. referred client*) – особа або організація, яка, у результаті рекомендації, стає новим клієнтом компанії;
- Реферер (*англ. referrer*) – особа або організація, яка порекомендувала вашу компанію іншій особі або організації;
- Лід (*англ. lead*) – особа, яка проявляє інтерес до продуктів або послуг компанії; потенційний клієнт;
- Реферальний лід (*англ. referral lead*) – особа, яка проявляє інтерес до продуктів або послуг компанії завдяки рекомендації іншої особи
- Лідогенерація (*англ. lead generation*) – процес залучення потенційних клієнтів з кінцевою метою перетворити їх на нових клієнтів
- Акаунт (*англ. account*) – клієнт B2B компанії; термін часто використовується в ІТ сфері, для позначення клієнтів з великою кількістю стейкхолдерів;
- Делівері (*англ. delivery*) – підрозділ компанії, який відповідає за забезпечення надання послуг клієнтам згідно з визначеними зобов'язаннями;
- Акаунт менеджер (*англ. account manager*) – особа, яка відповідає за розвиток і підтримку відносин із клієнтом, контролює повний життєвий цикл клієнта, а також досліджує та пропонує рішення, які можуть створити додаткову цінність для клієнта та його бізнесу;
- Делівері менеджер (*англ. delivery manager*) – особа, яка відповідає за забезпечення надання послуг клієнтам згідно з визначеними зобов'язаннями; зазвичай є ключовим контактом клієнта з проєктних питань.