

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Don Peppers
Martha Rogers

Managing Customer Relationships

A Strategic Framework

John Wiley & Sons, Inc.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дон Пепперс
Марта Роджерс

Управление отношениями с клиентами

Как превратить базу ваших
клиентов в деньги

Перевод с английского
Джамили Раевской и Светланы Живаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2006

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.8'12
ББК 65.290-2
П25

Издано с разрешения Агентства Александра Корженевского
Под редакцией С. Н. Хромова-Борисова, Ю. В. Вронского, В. В. Титова
Дизайн выполнен в Студии Артемия Лебедева

Пепперс, Д.

П25 Управление отношениями с клиентами : Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д. Л. Раевской, С. Н. Живаевой; [под ред. С. Н. Хромова-Борисова, Ю. В. Вронского, В. В. Титова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 336 с.

ISBN 5-902862-25-6

Менеджеры ничем не отличаются от обычных людей. Они столь же подвержены влиянию моды, воздействию рекламы и стадному чувству. Управление взаимоотношениями с потребителями (customer relationship management, или CRM) стало очередным поветрием и повальным увлечением в середине 90-х и к настоящему времени успело пройти этапы массового внедрения, первых неудач и вызвать у многих разочарование. Критика справедливо указывала, что CRM — это не компьютерная программа, а идеология и стратегический инструмент достижения конкурентоспособности в современном бизнесе. Однако критика редко отвечает на вопрос «что делать?» и тем более «как делать?». Книга Дона Пепперса и Марты Роджерс впервые предлагает российскому читателю ответы на эти вопросы. Авторы подробно излагают разработанную ими методологию построения клиентоориентированной компании, начиная с принципов стратегического развития и заканчивая выбором инструментов для измерения эффективности использования CRM.

Если у вас есть время прочитать лишь одну книгу по CRM, прочтите эту.

УДК 658.8'12
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 5-902862-25-6 (рус.)

© Don Peppers, Martha Rogers, 2004

ISBN 0-471-48590-X (англ.)

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2006

Оглавление

Предисловие к российскому изданию	6
Глава 1. Эволюция отношений с клиентами	11
Глава 2. Размышления о взаимоотношениях с клиентами	35
Глава 3. Этапы укрепления доверия	55
Глава 4. Идентификация клиентов	72
Глава 5. Определение ценности клиента	90
Глава 6. Дифференциация клиентов по потребностям	117
Глава 7. Взаимодействие с клиентами: стратегия сотрудничества	134
Глава 8. Использование инструментов интерактивности	156
Глава 9. Приватность и обратная связь с клиентом	173
Глава 10. Использование массовой кастомизации	190
Глава 11. Измерение степени успеха инициатив	213
Глава 12. Разработка ориентированной на клиента стратегии	237
Глава 13. Реализация ориентированной на клиента стратегии	248
Глава 14. Взаимодействие с каналами поставок	290

Предисловие к российскому изданию

В 1993 году мы написали свою первую книгу *«Будущее «один на один»: индивидуальное построение отношений с клиентами»*. Мы не думали тогда о событиях и компаниях за пределами Северной Америки, считая, что на этом континенте достаточно нерешенных вопросов и сложных задач, и радовались возможности описать будущее деловой конкуренции в западном мире, которое еще не представляли себе другие.

Однако за последние два десятилетия бизнес охватила настоящая масштабная революция, изменившая представления компаний об отношениях с клиентами, их каналы взаимодействия и обмена информацией, а также процессы производства и предоставления услуг. Сначала мы называли эту новую форму конкуренции «маркетинг “один на один”», хотя уже тогда понимали, что ее процессы выходят далеко за пределы маркетингового подразделения. С 1993 года ей было дано множество других названий, например: «маркетинг в реальном времени» (Реджис Маккенна), «доверительные отношения с клиентами» (Фред Вирсема и Майкл Триси), «маркетинг отношений с помощью технологий» (Gartner Group) и «постоянное управление отношениями» (McKinsey and Company). Пожалуй, сегодня чаще всего используется термин «управление отношениями с клиентами», сокращенно — CRM (customer relationship management).

Сообразуясь с революционными изменениями в бизнес-среде, мы помогли фирмам по разработке программного обеспечения создать более конкретные приложения для построения отношений, а медиакомпаниям и другим организациям — внедрить программы, способные помочь их заказчикам в управлении отношениями с клиентами. Мы предоставляли компаниям и государственным органам подробные консультации по управлению отношениями и открыли фирму по менеджмент-консалтингу Peppers and Rogers Group, ставшую подразделением Carlson Marketing Worldwide. Сегодня Peppers and Rogers Group насчитывает несколько сотен сотрудников по всему миру, которые выполняют работу на высоком уровне в основном для ряда корпораций из списка 500 крупнейших компаний США по версии журнала Fortune. Многие клиенты обращаются к нам за помощью по различным вопросам своей работы за пределами США, а несколько клиентов работают главным образом за границей.

Мы также написали ряд статей и несколько дополнительных книг о различных аспектах CRM. Наши книги выпущены уже на 17 языках и продаются на шести континентах. Мы проводили семинары в разных городах мира и открыли консалтинговые офисы в Лондоне, Сингапуре, Мельбурне, Сиднее, Мехико, Сан-Паулу, Стамбуле, Дубае, Эр-Рияде, а теперь и в Москве. Почти 200 000 профессионалов по CRM как минимум в 50 странах читают наш бесплатный журнал, который распространяется среди отвечающих определенным требованиям подписчиков, или один из наших регулярных новостных бюллетеней, рассылаемых по электронной почте. Многие подписались на эти издания на сайте нашей компании www.1to1.com. Там можно найти тысячи страниц с кейсами, официальными отчетами, контрольными списками и инструментами, цель которых — наладить отношения «один на один» с клиентами.

Результаты наших наблюдений за невероятными преобразованиями в конкурентной среде, вызванными внедрением технологий, отражены в этом подробном пособии «Управление отношениями с клиентами», которое особенно пригодится выпускникам вузов.

В этой книге наряду с собственными представлениями об определении отношений с клиентами и задач, которые должна решить каждая компания, чтобы привлечь клиентов, мы изложили соображения других исследователей и лидеров бизнеса.

По мере накопления опыта работы в международном масштабе мы стали глубже понимать роль, которую играют в мире неамериканские компании, и их отличия от компаний США. С каждым выступлением или консультационным проектом вне США мы все лучше постигали нюансы различных стран и культур. Сегодня, работая над очередной статьей или советом, мы всегда задаемся вопросом, насколько они будут понятны вне нашей страны — не только с точки зрения языка, но и в моральных, политических и культурных аспектах. Всем ли подойдут наши рекомендации? Может, кому-то они пригодятся меньше? Соответствуют ли они законодательным нормам других стран? Поймут ли нас в полной мере люди, для которых английский — неродной язык?

За последние двадцать лет Россия пережила невероятное количество социальных, политических и экономических потрясений. Весь западный мир с волнением наблюдает за масштабными изменениями, происходящими в этом бывшем коммунистическом государстве, за мужеством и стойкостью российского народа, за трудными и мучительными процессами преобразований и хаосом и неопределенностью, возникшими из-за эпохального переворота во взглядах общества и экономических представлениях. Именно сейчас, когда в России набирает силу настоящий, поступательный экономический прогресс, особенно важно, чтобы и представители бизнеса, и потребители одинаково хорошо понимали

и ценили огромные возможности, заключенные в индивидуальных отношениях с клиентами.

Можно ожидать, что глобальные бренды и компании, уже завоевавшие сильные позиции на российском рынке — от Microsoft и DHL до Coca-Cola, Ford, LG Electronics и British American Tobacco, — сосредоточатся не только на производстве, но и на дистрибуции и продажах в пределах страны. Эти глобальные фирмы будут импортировать испытанные на международном уровне приемы конкуренции, и можно практически с уверенностью сказать, что ориентация на клиентов станет одной из их стратегий. Это будет большим благом для российских потребителей.

Индивидуальный подход в отношениях компании с клиентами усиливает их доверие, а ведь именно оно — та смазка, благодаря которой основанная на принципах свободного рынка экономическая система работает без перебоев. Пожалуй, в любой развивающейся экономике свободного рынка нет более ценных характеристик, чем доверие клиентов. Оно дает толчок коммерции и ускоряет экономическое развитие, но его нельзя культивировать искусственно, с помощью государственного регулирования. Единственным источником доверия является убежденность потребителей в компетентности, надежности и элементарной честности компаний, с которыми они вступают в отношения.

Улучшая свои отношения с клиентами, компания сможет четко определять и дифференцировать индивидуальных потребителей, что позволит ей эффективнее работать и снижать расходы, а также распределять усилия более рационально, чем это делают ее конкуренты. Развивая свою способность взаимодействовать с клиентами с помощью технологий — центров телефонного обслуживания, Интернета и технического оснащения торгового персонала, — фирма сможет лучше приспособливаться к меняющимся экономическим условиям. А когда она скорректирует функции

производства и предоставления услуг с учетом индивидуального обслуживания клиентов, это, скорее всего, повлечет за собой изменения во всей структуре ее бизнес-модели: от простого поиска новых клиентов для предлагаемых продуктов фирма перейдет к поиску новых продуктов и услуг для клиентов, чьи потребности она понимает.

Российские компании преодолеют этот путь в кратчайшие сроки. Экономический бум и возрастающее благосостояние очень быстро приведут к повышению ожиданий потребителей и, соответственно, к росту спроса на улучшенное обслуживание. Мы почти уверены в том, что резкое повышение спроса потребителей на лучший, более персонализированный сервис сначала коснется розничных компаний, работающих напрямую с потребителями — например, в области телекоммуникаций и, возможно, в автомобильной отрасли. Но вскоре этот спрос повлияет на всю российскую экономику, вынуждая каждую компанию во всех секторах стремиться к клиентоориентированным принципам конкуренции. Более того, так как эту тенденцию будет определять главным образом потребительский спрос, в начавшиеся преобразования будет вовлечен сектор малого и среднего бизнеса России, приобретающий все большую важность.

Мы гордимся тем, что нашему пособию — «*Управление отношениями с клиентами*» — предстоит сыграть пусть даже небольшую роль в реформаторском процессе российской экономики. И когда вы, читатели этой книги, будете изучать это направление бизнеса и соответствующие преобразования в обществе, посетите наш сайт — там вы сможете не только получить массу полезной и интересной для себя информации, но и поделиться своими историями успеха и задачами с другими.

Дон Пеннерс и Марта Роджерс, Ph.D.

www.1to1.com

Август 2006 года

Глава 1

Эволюция отношений с клиентами

У нас есть лишь два способа получения конкурентного преимущества:

1. Лучше узнать наших клиентов, опередив при этом конкурентов.
2. Быстрее, чем конкуренты, превратить это знание в действие.

*Джек Уэлч, экс-CEO General Electric**

Клиенты — самый ценный актив компании. Используя новые, непрестанно открывающиеся технологические возможности в понимании, оценке и управлении отношениями с каждым покупателем, компании должны сконцентрировать усилия на продуманном увеличении ценности своей клиентской базы.

Стратегии построения взаимоотношений с потребителями не сводятся к функциям отдела маркетинга. Скорее мы должны говорить о непреложном требовании бизнеса — вовлечь в этот процесс компанию в целом.

Чтобы оставаться конкурентоспособными в нашу интерактивную эпоху, организации должны эффективно управлять отношениями с потребителями. А технологический прогресс служит катализатором повышения эффективности такого управления.

* Bloomberg News Service, 2000

Клиенты всегда находились в центре долгосрочных стратегий. Но до недавних пор управление компанией осуществлялось только на основе создаваемых и продаваемых ею продуктов и услуг.

В промышленную эпоху, ввиду появившихся в начале XX века новых технологий сборочного конвейера, СМИ и массовой дистрибуции, бизнес делал ставку на товары массового производства. В качестве конкурентного преимущества рассматривался *выпуск* более совершенного *продукта*. Ключом к успеху в бизнесе были продуктовые инновации.

Но и в XXI веке компании используют массовый маркетинг и массовую рекламу, чтобы охватить как можно больше потенциальных покупателей. В результате большинство продуктов и услуг прошлого века постепенно превратились в однородные, стандартизированные товары. Необходимо было нейтрализовать это восприятие и обеспечить фирмам возможность отличаться от конкурентов. Так возник *брендинг*. Изначально он был своего рода дорогостоящим заменителем доверительных взаимоотношений, поскольку компании не имели возможности установить их со всеми своими многочисленными потребителями. Поддерживаемые активной рекламой бренды (с помощью повышения узнаваемости, имиджа и доверия) позволяли добиться увеличения ценности. Исторически они сыграли решающую роль в определении покупателями для себя наилучших товаров и услуг. Основной целью компаний было повышение *осведомленности о бренде*, а также его усиление и повышение *лояльности* потребителей.

Для многих покупателей название торговой марки — это свидетельство надежности или качества продукта. Потребителям зачастую достаточно приобретать товары под брендами, которые они знают и уважают. Не важно, где они делают покупки, — достаточно того, что продавец просто

предоставляет им возможность купить продукты тех марок, которые заслуживают доверия*.

На протяжении долгих лет компании зависели от конкурентного преимущества, обеспечиваемого лучшими *брендами*. Бренды были неприкасаемыми, неизменными и непоколебимыми элементами эпохи массового маркетинга XX столетия. Но в пришедшую ей на смену интерактивную эпоху компании задумались над тем, как получить устойчивые конкурентные преимущества, опираясь на *информацию* о потребителях. В результате сегодня создаются *двунаправленные бренды* (two-way brands), процветание которых основывается на информации о клиенте и взаимодействии с ним.

Двунаправленный бренд, или *отношения с брендом* (branded relationship), трансформируется в ходе непрерывного диалога между компанией и клиентом. Эти отношения есть знание конкретного потребителя, которое постоянно корректируется, чтобы отвечать потребностям именно этого индивида.

Методы управления отношениями с клиентами

Цель любой компании состоит в привлечении, удержании и приумножении *ценности клиентов* (value of the customer). В противном случае это не бизнес, а хобби. Что означает для фирмы требование концентрации на клиенте как ключевом элементе конкурентного преимущества? Это значит, что она должна использовать новые стратегии, почти всегда требующие новых технологий, заботиться о росте стоимости посредством продуманного и стратегически обоснованного увеличения ценности клиентской базы.

Мы рассматриваем управление отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) гораздо шире,

* Peppers and Rogers Group, and Institute for the Future, "Forecasting the Consumer Direct Channel: Business Models for Success" (2000), p. 48, 50.

нежели просто создание сайта или переориентация бюджетной статьи «массмедиа» на организацию колл-центра (центра обработки телефонных вызовов). Целью CRM является увеличение стоимости компании посредством ориентированных на клиента специфических стратегий (см. рис. 1.1).

Рис. 1.1. Увеличение ценности клиентской базы

— Приобретение прибыльных клиентов	Привлечение
— Длительное удержание прибыльных клиентов — Отвоевывание прибыльных клиентов — Избавление от невыгодных клиентов	Удержание
— Продажи добавочных товаров в рамках единого решения — Перекрестные продажи других товаров — Выгоды рекомендаций и отзывов — Сокращение сервисных и операционных издержек	Рост

Компания, нацеленная на построение успешных и взаимовыгодных отношений с клиентами, понимает, что процесс превращения в компанию, ориентированную на создание стоимости через повышение ценности потребителя, начинается отнюдь не с введения технологий. Для этого необходимы:

- стратегия или некий постоянный процесс, который помогает перефокусировать основное внимание компании с традиционных продаж и производства на клиента;
- руководство и приверженность идее, позволяющие выработать на всех уровнях организации соответствующие менталитет и принципы принятия решений;
- понимание того, что приоритетными являются ценность потребителя и взаимоотношения с ним.

В самом общем виде CRM можно представить как методы бизнеса, имеющие целью наладить между компанией и клиентом как можно более тесные связи, чтобы лучше узнать каждого покупателя и предложить ему максимум ценности, что в итоге приведет к возрастанию ценности каждого потребителя для самой компании.

Дадим более точное определение CRM: это поддерживаемая на всех уровнях компании стратегия ведения бизнеса, преследующая ориентированные на клиентов цели с помощью ориентированных на клиентов действий. Она должна пронизывать все уровни компании, поскольку усилия лишь на уровне маркетинга успехом не увенчаются. Таким образом, фирма предпринимает *действия, ориентированные на каждого своего покупателя*, что становится возможным благодаря новым технологиям.

CRM подразумевает дифференцированный подход к каждому клиенту. Сегодня мы являемся свидетелями приближения революции CRM. Это неизбежный, в буквальном смысле непреодолимый процесс. Рано или поздно CRM внедрят все компании, хотя бы они того или нет, поскольку:

- CRM предполагает желательный для всех потребителей — какое бы общественное положение они ни занимали, в какой бы отрасли ни обслуживались, в каком бы уголке мира ни жили — формат обслуживания;
- это просто более эффективный способ ведения бизнеса.

Концепция управления отношениями с потребителями (CRM) может обозначаться и другими терминами: *интегрированные маркетинговые коммуникации* (Дон Шульц), *управление отношениями «один на один»* (Дон Пепперс и Марта Роджерс), *маркетинг в реальном времени* (Реджис Маккенна), *близость к потребителю* (Майкл Триси и Фред Вирсема) и др. Очевидно, что CRM шире маркетинга и не может обес-

печить максимальной прибыльности инвестиций при отсутствии информации о каждом отдельном покупателе на каждом функциональном уровне организации, начиная с отдела обслуживания и заканчивая отделами производства, логистики и управления каналами продаж.

Желающим стать компанией, ориентированной на увеличение ценности потребителя, не избежать перемен. Из этой книги вы узнаете, что CRM — это двусторонний, оперативный и аналитический процесс. *Операционный CRM* (Operational CRM) сфокусирован на программных установках и изменениях в процессах, влияющих на повседневные операции. *Аналитический CRM* (Analytical CRM) сконцентрирован на стратегическом планировании, необходимом для создания ценности потребителя, а также культурных, нормативных, организационных изменениях, которые требуются для успешной реализации стратегии*.

Фокусирование на потребителе — новое слово в бизнес-стратегии

Движение к ориентированной на потребителя модели развивается в критический для истории бизнеса момент, когда менеджеры испытывают глубокую озабоченность в связи с ослаблением лояльности покупателей. Конкуренты соблазняют низкими ценами и различными стимулами. Ослабевает лояльность — падают прибыли, так как для привлечения потребителей чаще всего используется тактика снижения цен. Компании сталкиваются с кардинально новой конкурентной средой, объем информации о потребителях постоянно воз-

* META Group дает следующие определения этих терминов: операционный CRM — это автоматизация горизонтально интегрированных бизнес-процессов, включающих непосредственное взаимодействие руководящих сотрудников компании с потребителями на уровне служб продаж, маркетинга и обслуживания через множественные взаимосвязанные каналы доставки; аналитический CRM представляет собой анализ данных, предоставляемых оперативной стороной CRM, а также иными источниками оперативных данных в целях совершенствования управления бизнесом и анализа клиентской базы.

растает, самим покупателям требуется более активное взаимодействие с компаниями. Таким образом, скоординированные усилия по привлечению, удержанию и приумножению ценности потребителей играют все более важную роль в построении долгосрочной и высокодоходной стратегии.

Такие технологии, как системы ресурсного планирования (enterprise resource planning, ERP), программы управления цепочкой поставок (supply chain management software, SCM), интеграция прикладных систем (enterprise application integration software, EAI), создание баз данных, автоматизация процесса продаж (sales force automation, SFA) и др., помогают компаниям приводить свои продукты и услуги в соответствие с потребностями множества индивидуальных заказчиков. В ответ на их индивидуальные заявки и пожелания поставляются созданные специально для них товары или услуги.

Доступность новых технологий мотивирует компании к пересмотру принципов развития отношений с клиентами. Технологии позволяют вести бизнес на индивидуальном уровне, компании могут запоминать потребности отдельных клиентов и оценивать потенциальную прибыль, которую они принесут.

Традиционный маркетинг

Исторически традиционные маркетинговые усилия концентрировались вокруг четырех Р: продукта (product), цены (price), продвижения (promotional activity) и места (place) — концепции, ставшей популярной благодаря Джерому Маккарти* и Филипу Котлеру. Эти условия были центральным пунктом завоевания доли рынка и продаж. Клиент должен был поверить, что предложения компании будут превосходить другие предложения по «четырем С»: ценность для клиента (customer value), более низкие издержки (lower costs), большие удобства (better convenience) и более совершенные коммуникации (better communication)**. Маркетинговые стратегии вращались вокруг выбора более широких сегментов рынка и ударных доз рекламы и мероприятий по продвижению.

* E. Jerome McCarthy, *Basic marketing: A Managerial Approach*, 1st ed. (Homewood, IL: Irwin, 1958).

** Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1990), pp. 116—120.

4Р, несомненно, относятся скорее к *агрегированному рынку*, нежели к индивидуальным потребителям. Рынок может рассматриваться либо как большой, массовый рынок, либо как рыночная ниша. Так или иначе, 4Р помогают компании определить, как вести себя по отношению ко всем потребителям агрегированного рынка.

- «Продукт» определяется по отношению к среднестатистическому клиенту как то, чего хочет или в чем нуждается большинство представителей агрегированного рынка. Это — продукт, который выводится на рынок и одинаково доставляется всем клиентам на этом рынке. Определение продукта распространяется на стандартные вариации размера, цвета, стиля и товарных единиц, а также на обслуживание клиентов и послепродажное обслуживание.
- «Место» — это система дистрибуции или канал продаж. Как и где продается продукт? В магазинах? Продаются ли его дилеры? Или франчайзи? Продается ли он в каком-то одном месте или во множестве разнообразных точек, от ресторанов фаст-фуда до банкоматов? Можно ли доставлять его покупателю напрямую?
- «Цена» включает не только окончательную розничную цену, за которую продается продукт, но и промежуточные цены, начиная с оптовых; в цене учитывается также доступность кредита для клиентов и преобладающая ставка процента. Цена устанавливается на уровне, предназначенном для того, чтобы «очистить рынок», при условии, что все уплатят одну и ту же цену — а это вполне справедливо, так как все получают один и тот же продукт. И хотя клиенты на рынке проявляют неодинаковое желание иметь один и тот же продукт, рыночная цена будет одной для всех.
- «Продвижение» также не является интерактивным процессом, так как не предоставляет клиентам обратной связи. В процессе продвижения различные клиенты на рынке — пассивные получатели сообщения при любом способе его доставки: через СМИ или в личном общении с продавцами. Обычно компании признают компромисс между стоимостью доставки сообщения и выгодой от его персонализации в зависимости от получателя. Звонок продавца с предложением может обойтись в \$300 или даже больше, но, по крайней мере, он позволяет персонализировать процесс продвижения. Стоимость тысячи контактов с аудиторией через СМИ гораздо ниже, но при этом все получают одно и то же сообщение. В конечном итоге способ продвижения продукта должен отличать его от продуктов остальных конкурентов. За исключением случая, когда для разных сегментов рынка предназначаются разные сообщения, продвижение меняется не от клиента к клиенту, а от продукта к продукту.

Управление отношениями с потребителями — еще один тип конкуренции

Отличия традиционной конкуренции от нынешнего, ориентированного на потребителя соперничества представлены на рис. 1.2. Традиционная компания на агрегированном рынке (то есть рассматривающая клиентов как агрегированную группу) достигает успеха благодаря приобретению возможно большего числа покупателей (горизонтальная ось), а ориентированная на потребителя — благодаря длительному удержанию покупателей и увеличению их ценности для компании (вертикальная ось). Ширина горизонтальной полосы показывает долю рынка фирмы — то есть количественное соотношение клиентов, чьи потребности она удовлетворяет, или процент общего числа продуктов в отрасли, которое она продает. А компания, думающая о ценности потребителя, фокусируется на процентном соотношении его сделок с данной фирмой — *доле клиента*, представленной высотой вертикальной стрелки.

Рис. 1.2. Доля рынка и доля потенциальных клиентов



Принципы модели компании, ориентированной на клиентов, во многом отличаются от массового маркетинга. Во-первых, даже если традиционная маркетинговая компания проявляет очень дружеское отношение к клиентам, она все-таки рассматривает их как противников, и наоборот. В этой игре компания и клиент не могут выиграть одновременно: если клиент получает скидку, компания теряет прибыль. Их интересы всегда противоречили друг другу: клиент хочет приобрести как можно больше продукта по самой низкой цене, а компания — продать как можно меньше по самой высокой цене. Если между компанией и клиентом ни до, ни после покупки не было отношений, то все их общение полностью основано на одноразовой сделке и ее прибыльности. Таким образом, если модель компании основана на сделке и ориентирована на продукт, то покупатель и продавец — противники, как бы продавец ни пытался это скрыть. В этой модели практически единственное, что придает уверенность клиенту, — доверие к продаваемому продукту и услуге благодаря общей репутации самого бренда*.

В отличие от этого ориентированная на клиентов компания использует сотрудничество с клиентами для повышения прибыльности. Сравните типы поведения обеих сторон, если каждая сделка происходит в контексте более долгосрочных отношений. Прежде всего, компания, работающая по принципу «один на один» (one to one), скорее, нежели фирма массового маркетинга, захочет исправить возникшую с одной сделкой проблему себе в убыток, если с этим клиентом давно существуют прибыльные отношения (*табл. 1.1*).

* Don Peppers and Martha Rogers PhD, *The One to One Manager* (New York: Doubleday, 1999)

Табл. 1.1. Сравнение стратегий, ориентированных на долю рынка и долю в потребителе

Стратегия рыночной доли	Стратегия клиентской доли
Менеджеры по продукту (бренду) продают одновременно один продукт максимальному числу покупателей	Менеджер по продажам продает максимальное количество продуктов одному потребителю одновременно
Дифференцирование товаров от продукции конкурентов	Дифференцирование клиентов
Продажи клиентам	Сотрудничество с клиентами
Обеспечение постоянного потока новых клиентов	Обеспечение постоянного потока новых сделок с имеющимися клиентами
Использование массмедиа для построения бренда и рекламы продуктов	Использование интерактивных средств коммуникации для определения индивидуальных потребностей и общения с каждым потребителем

Несмотря на то что задача увеличения доли рынка отличается от задачи приращения доли клиента, эти две стратегии отнюдь не противоположны. Компания может одновременно фокусироваться на привлечении новых клиентов и увеличении ценности и удержании уже имеющихся покупателей.

Основная цель управления отношениями с потребителями состоит в увеличении общей ценности клиентской базы, и решающим фактором в этом процессе является удержание покупателей. Увеличение ценности клиентской базы — с помощью *перекрестных продаж* (*cross-selling*, предложения других товаров и услуг), *восходящих продаж* (*upselling*, предложения более дорогостоящих продуктов) или положительных отзывов — приносит компании несомненную выгоду, а также сокращает расходы на обслуживание клиентов, обеспечивая им наиболее благоприятные условия для совершения покупки.

Использование современных технологий не означает, что компания сфокусирована на интересах клиента

Интерактивная эпоха ускоряет распространение интерактивного сотрудничества между потребителем и компанией и содействует ему. Кроме того, технологические достижения расширили возможности компаний в обратной связи с клиентами и последующей кастомизации* продуктов. Однако для этого компании должны интегрировать всю свою деятельность на достаточно высоком уровне.

Управление отношениями с потребителями — это непрерывный бизнес-процесс, а не просто технология. Но технология помогает управлять им.

Производители программного обеспечения разработали специальные программы, помогающие внедрять ориентированную на клиента модель ведения бизнеса. Но руководители компаний с налаженными, устойчивыми взаимоотношениями с клиентами и растущим *клиентским капиталом* (customer equity) считают, что технологии лишь средство достижения цели, а не самоцель.

Компания создает собственную стоимость на уникальной основе: устанавливает индивидуальные взаимоотношения с потребителями, затем использует собранную информацию для дифференцированного подхода и увеличивает ценность каждого клиента для фирмы. Девиз такой компании: клиенты являются нашим самым ценным активом; следовательно, основная цель — привлечь, удержать и преумножить их ценность.

* Изготовление продукта в соответствии со спецификацией потребителя. Прим. ред.

Привлечение, удержание и преумножение ценности потребителей в XXI веке

Роджер Сибони, председатель совета директоров E.piphany

Суть привлечения клиентов в том, чтобы сделать процесс продаж и маркетинга не только более рациональным, но и более результативным. Компании из списка Fortune 500 ежегодно тратят примерно \$700 млрд. на продажи и маркетинг. Но большинство из них ни разу в глаза не видели своих клиентов. Даже 10-процентное повышение эффективности продаж за счет фокусирования на нужных потребителях в нужное время принесло бы \$70 млн. дополнительной прибыли.

Удержание клиентов представляет собой сложнейшую задачу для современного бизнеса: управление «истощением» клиентской базы. Есть мнение, что вопрос лишь в усилении лояльности с целью уменьшения «текучести» клиентской базы. В действительности задача гораздо сложнее. Чтобы удерживать потребителей, необходимо знать, кого именно из них стоит удерживать, потому что некоторые потребители, представляя нам самыми выгодными, таковыми не являются. Вообще говоря, это вопрос прибыльности. Держатель кредитной карты с низкой комиссией, который делает покупки весьма умеренно и большую часть года имеет нулевой баланс, обходится кредитной компании в определенную сумму всякий раз, когда она направляет ему счета или контактирует с ним по телефону. Когда этот человек звонит в компанию, чтобы пожаловаться на несвоевременное поступление средств на карту, самой выгодной для компании тактикой было бы просто дать ему уйти. Но как оценить, какие клиенты выгодны и какие могут оказаться выгодными в будущем?

Ежегодная прибыль компаний из списка *Fortune 500* составляет более \$2 трлн. Если бы ответ на вопрос о прибыльности клиента мог принести хотя бы 5% увеличения корпоративной прибыли, то цена вопроса равнялась бы \$100 млрд. в год*.

Преумножение ценности клиентов. Есть два способа взрастить клиента: увеличить срок его существования как покупателя либо увеличить сумму дохода от каждого взаимодействия с ним в течение этого срока. Первое понятно: понимание, эффективное предвосхищение и удовлетворение потребностей клиента — наискорейший способ укрепить его лояльность и надолго привязать к компании. Второе (увеличение объема продаж в пересчете на каждый контакт) включает прогнозирование потребностей и своевременное реагирование на действия клиента посредством персонализированных

* Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School, Inc., 1996)

предложений. Любое взаимодействие — это возможность наладить взаимосвязь с потребителем и увеличить его ценность для фирмы. По оценкам, клиент, который обращается в колл-центр с вопросом об обслуживании вообще или с конкретной просьбой, а также имеет благоприятный опыт общения с компанией, в три раза благосклоннее отнесется в этот момент к предложению приобрести дополнительные товары или услуги, чем человек, который лишь иногда заходит в магазин компании или заглядывает на ее сайт.

Что такое взаимоотношения?

Что означает для компании и потребителя существование *взаимоотношений* между ними?

Есть ли у клиентов отношения с компаниями, которые их не знают? Можно ли сказать, что у компании есть отношения с клиентом, если она с ним незнакома? Могут ли у клиента быть отношения с брендом?

Вероятно, эти предполагаемые взаимоотношения следует охарактеризовать как установку или предрасположенность клиента к бренду. Исследователи в течение многих лет изучали природу взаимоотношений в бизнесе, поэтому существует множество точек зрения на фундаментальную цель взаимоотношений в бизнес-стратегиях.

Отныне основная цель бизнеса не сводится к охвату как можно большего числа потребителей и завоеванию максимальной доли рынка товара или услуги. Бизнес должен стремиться устанавливать осмысленные и выгодные взаимоотношения, по крайней мере, с наиболее прибыльными потребителями, а также повышать ценность потребительской базы в целом.

Технологические достижения последней четверти XX века обусловили смену акцентов в философии бизнеса. Компания стремится привлечь клиента, удержать его на долгое время и увеличить его ценность для себя. Взаимоотношения являются краеугольным камнем для стратегически ориентированной на клиента компании, точкой отсчета для всех осталь-

ных элементов этой бизнес-модели. Обмен между клиентом и компанией становится взаимовыгодным, поскольку в ответ на персонализированное обслуживание, удовлетворяющее индивидуальные потребности, покупатели предоставляют фирме информацию. Такое взаимодействие формирует основу для обучающих взаимоотношений, тесного, партнерского диалога между фирмой и клиентом.

Обучение взаимоотношениям: краеугольный камень управления отношениями с клиентами

В основе обучающих взаимоотношений лежит стратегия, согласно которой компания дает потребителю возможность научить ее тому, чего он хочет, запоминает его пожелания и выполняет их.

Обучающие взаимоотношения (Learning Relationships) осуществляются следующим образом: если вы мой клиент и я приглашаю вас к разговору, то я запомню ваши слова и буду знать о вас больше. Я знаю о вас то, чего не знают мои конкуренты. Поэтому я могу сделать для вас то, чего не могут они, поскольку они не знают вас так хорошо, как я. Вскоре вы сможете получать у меня то, чего за те же деньги не получите больше нигде. По крайней мере, вам пришлось бы начать все сначала, а учить кого-то с нуля гораздо дороже, чем вести дела со мной.

Даже если у конкурента имеются аналогичные возможности для налаживания отношений, потребителю, уже вовлеченному в обучающие взаимоотношения с одной компанией, пришлось бы потратить время и усилия — порой немалые, — обучая конкурента тому, что давно известно первой компании. Поэтому *издержки переключения* для клиента очень высоки, ибо его ценность для первой фирмы продолжает возрастать, отчасти в результате потраченных на нее потребителем времени и усилий. Однако кроме укрепления

лояльности клиента обучающие взаимоотношения приносят еще две выгоды:

1. *В результате накопления опыта и поддержания обратной связи с компанией клиент более глубоко осознает собственные предпочтения*, благодаря чему он может более результативно и рационально, чем прежде, выбирать продукты и совершать покупки;
2. *В результате взаимодействия и обратной связи с клиентом компания больше узнает о своих сильных и слабых сторонах*, благодаря чему она способна работать на рынке, обращаться к аудитории и регулировать аспекты собственной тактики или стратегии более результативно и рационально, чем до возникновения этих отношений.

Когда дело касается клиентов, фокус внимания фирм перемещается с продажи товаров на *капитал взаимоотношений*. Большинство компаний вскоре осознает, что они просто не понимали всей степени прибыльности клиента. Но не все клиенты одинаковы. Некоторые не стоят затраченных на них времени и денег, необходимых для развития обучающих взаимоотношений. К тому же не все они готовы прилагать усилия, необходимые для поддержания таких отношений. Компания должна как можно раньше определиться, с кем она хочет иметь отношения, а с кем нет и какой тип взаимоотношений культивировать.

Клиенты, будь то частные лица или компании, отнюдь не стремятся к альтернативе. Они просто предпочитают получать именно то, чего желают, — тогда, там и так, как они этого хотят.

Революция технологии и революция потребителя

Современная технология позволяет, а конкуренция требует, чтобы компании вновь действовали как владельцы маленьких магазинчиков и вели дела с клиентами индивидуально.

Клиенты хотят, чтобы с ними обращались не как с безликими цифрами, а как с личностями, у которых свои, индивидуальные требования и предпочтения. И активно заявляют об этих требованиях.

Намереваясь заключить сделку, покупатели сообщают менеджерам розничных сетей, за что именно готовы заплатить, какие дизайн, комплектация, доставка, послепродажное обслуживание им необходимы. Когда дело касается заказа товара, клиенты хотят уважительного к себе отношения. Способность компании запоминать потребителей и информацию о каждом из них не только упрощает процесс заказа, но также позволяет узнать, какие атрибуты товара и сервиса наиболее важны для покупателей.

Начальная оценка: место компании в стратегии, ориентированной на клиента

Мы можем построить схему любой компании с учетом уровня ее возможностей *взаимодействия* с клиентами и соответствующей *оптимизации продукта*. Высокий показатель интерактивности имеет та компания, которая знает потребителей персонально, может посылать им дифференцированные обращения и запоминать информацию, полученную от каждого из них в ходе обратной связи. Используя эти показатели, любую компанию можно поместить на такую стратегическую карту (см. рис. 1.3).

Рис. 1.3. Стратегическая карта компании

Способность взаимодействовать с потребителями на персональном уровне	III	IV
	Маркетинг баз данных	Обучение взаимоотношениям «один на один»
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	I	II
	Массовый маркетинг	Массовый маркетинг
Обращение к потребителям только через массмедиа	Стандартные товары	Индивидуализированные товары
		Оптимизация продукта

Источник: Don Peppers and Martha Rogers, PhD, *Enterprise One to One* (New York: Doubleday/Currency, 1997).

Квадрант I. Компании, конкурирующие преимущественно в сокращении издержек, уровень которых зависит от экономии, обусловленной масштабами производства. Здесь царят массовый спрос и ценовая конкуренция.

Квадрант II. Компании, которые фокусируются на целевых группах, или нишах, и производят товары и услуги, предназначенные для определенных групп потребителей. Этот более стратегический и целенаправленный метод массового маркетинга тем не менее предлагает одни и те же товары или услуги одним и тем же способом всем и каждому клиенту из небольшой относительно однородной группы.

Квадрант III. Компании используют управление базами данных с тем, чтобы лучше, эффективнее использовать адресные списки для рассылок и другую информацию о потребителях. В целом по-прежнему ориентирование на реализацию традиционных стратегий, но с меньшими затратами.

Квадрант IV. Компании используют базы данных клиентов с целью прогнозирования их будущих потребностей и *дифференцированного подхода*, стараясь повышать взаимную ценность — потребителей для себя и собственную для них.

В квадрантах I—III в центре внимания все еще находится в основном продаваемый товар, и компании ищут под него потребителей. В квадранте IV *направление* стратегии меняется: компания из этого квадранта фокусируется на клиенте и находит для него продукты. Задача компании, желающей получить наивысшую возможную прибыль от клиентской базы, — двигаться *вверх* и *вправо* по этой стратегической карте.

- Чтобы двигаться *вверх* по карте, компания должна знать потребителей поименно, рассылать им дифференцированные обращения и запоминать ответы каждого.
- Чтобы двигаться *вправо* по карте, компания должна повысить гибкость производства и системы логистики. Гибкое производство обеспечивает возможности для кастомизации. Наименьшая гибкость характерна для массового производства стандартных продуктов или услуг на крупном рынке.

Удержание потребителя и доходность компании

Компании стремятся увеличить доходность, сохраняя наиболее выгодных клиентов, повышая уровень удержания, или долю потребителей, совершивших повторные покупки за определенный период. Однако клиент, которого удалось удержать, не обязательно лоялен компании. По множеству причин он может иметь дело с конкурирующей фирмой.

Девять миллионов лояльных потребителей Royal Bank of Canada

В XIX — начале XX века в любом маленьком городке был, как правило, один универсальный магазин, одно отделение банка, один парикмахерский салон. Каждый владелец заведения лично встречал и хорошо знал своих клиентов. Банковский служащий, к примеру, знал, что мистер Джонсон обналичивает свой чек на зарплату каждую пятницу после полудня. Когда мистер Джонсон появлялся в банке, для него уже были приготовлены деньги в 10- и 20-долларовых купюрах, как он обычно просил.

Но спустя сотню лет возник серьезный вопрос: может ли международная компания финансовых услуг, имеющая девять миллионов клиентов, хотя бы надеяться стать для потребителей столь же близкой, как банк в маленьком городе?

Royal Bank of Canada (RBC) разработал передовую компьютерную систему и базу данных, а также сложные статистические программы для анализа информации и тестирования конкретных действий, которые банк должен предпринимать в отношении конкретных клиентов. Теперь благодаря этой технологии персонал банка может более эффективно поддерживать персональные контакты с потребителями и уделять больше внимания каждому из них.

Чтобы лучше узнать своих клиентов, RBC проводит на постоянной основе интенсивный статистический анализ. Банк разобрал и усовершенствовал алгоритм моделирования долговременной ценности клиентов. Он анализирует предрасположенность потребителей к «оттоку» и пытается выявлять наиболее уязвимых еще до того, как они решат уйти к конкурентам, чтобы успеть предпринять эффективные превентивные меры.

Чтобы увеличить долю клиентов, RBC пытается предсказать, какие дополнительные услуги и когда они желали бы получать. Банк не только делает дифференцированные предложения различным клиентам, но и обеспечивает своих служащих их детальными характеристиками. Банк обнаружил, что только за счет личных контактов он может добиться повышения объема вкладов и охвата потребителей на 10%*.

В 1990 году Фред Рейчхелд и Эрл Сэссер проанализировали прибыль в расчете на каждого клиента в различных секторах услуг по количеству лет взаимодейс-

* Martha Rogers, PhD, "Royal Bank's 9 Million Loyal Customers", Inside 1to1 (September 1999): www.1to1.com

ствия клиента с компанией*. Они обнаружили, что чем дольше длилось сотрудничество, тем выгоднее оно для нее становилось.

Росту доходности способствуют четыре фактора.

1. *Прибыль от роста объема покупок.* С течением времени растет потребность клиентов делать больше покупок в больших объемах.
2. *Прибыль от сокращения текущих расходов.* Поскольку потребители становятся более опытными, они предъявляют поставщику меньше требований и делают меньше ошибок, что способствует повышению эффективности работы продавца и самих покупателей.
3. *Прибыль от рекомендаций другим клиентам.* Благодаря положительным отзывам удовлетворенных потребителей уменьшается потребность в рекламе и стимулировании продаж.
4. *Прибыль от надбавки к цене.* Новые потребители могут выиграть от специальных предназначенных для них скидок, в то время как для давних покупателей сохраняется обычный уровень цен.

В любой отрасли чем дольше компания удерживает клиента, тем больше денег она зарабатывает.

Например, для типичного автосервиса, согласно Рейчхелду и Сэссеру, ожидаемая прибыль от клиента, пользующегося услугами компании на протяжении четырех лет, в три раза выше, чем прибыль от такого потребителя в первый год работы с ним.

* Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services" *Harvard Business Review* (September–October 1990), pp. 59–75

В среднем американские корпорации за пять лет теряют до половины своих клиентов, за четыре года — половину сотрудников и менее чем за год — половину инвесторов*. Рейчхелд описывает возможное будущее, в котором останутся лишь взаимоотношения «один на один»**. Он пришел к выводу, что отсутствие лояльности может сокращать рост производительности корпорации на 25—50%, а иногда и более. С другой стороны, компании, которые концентрируются на поиске и удержании выгодных клиентов, эффективных работников и понимающих инвесторов, продолжают демонстрировать высокие результаты.

Уровень возврата инвестиций (ROI) в CRM на рынке финансовых услуг

Управление отношениями с отдельными потребителями в большой мере способствует укреплению долговременной лояльности, тем самым увеличивая прибыльность компании в долгосрочной перспективе. Стратегии взаимоотношений, например, оказывают серьезное влияние на удержание потребителей в секторе финансовых услуг. Исследование Д.Пеппера и М.Роджерс, проведенное в 2001 году (совместно с *Roper Starch Worldwide*), показало, что лишь 1% потребителей, высоко оценивавших своих поставщиков финансовых услуг по показателю «управление отношениями», заявили, что, вероятно, переключатся на другие продукты. 26% опрошенных, оценивших управление отношениями со стороны поставщика как неудовлетворительное, намеревались сменить один или более продуктов в течение ближайших 12 месяцев. Финансовые последствия этого исследования ошеломляют (см. рис. 1.4). Если некий финансовый институт, обслуживающий 20 тыс. клиентов, сумеет, предлагая отличное управление отношениями (то есть приветствуя повторное обращение клиентов, предвосхищая их потребности и т.п.), сократить отток клиентов на 9%, он может увеличить свою прибыль на \$180 тыс. Если средняя прибыльность обслуживаемой семьи составляет \$500, увеличение прибыльности может доходить до \$900 тыс.

* Fred Reichheld, “Learning from Customer Defections”, *Harvard Business Review* (March—April 1996), pp. 87—88.

** Fred Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996)

Рис. 1.4. Выгоды от использования CRM в секторе финансовых услуг

Хорошее обслуживание потребителей и:	Процент тех, кто, вероятно, добавит один или более продуктов в следующие 12 месяцев	Процент тех, кто, вероятно, откажется от одного или более продуктов в следующие 12 месяцев
	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ CRM	15%
СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ CRM	21%	10%
ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ CRM	31%	1%

Источник: Peppers and Rogers Group, Roper Starch Worldwide survey, September 2000.

При условии высокой стоимости привлечения клиентов компания может никогда не получить потенциальной прибыли от большинства из них, особенно если они покидают ее (табл. 1.2). Высокий уровень «текучести» потребителей создает проблемы для любых компаний, а не только для тех, которые занимаются онлайн-торговлей и беспроводными коммуникациями. Отчасти это следствие принципа вознаграждения торговых представителей: им дают комиссионные и бонусы за привлечение наибольшего числа потребителей, а не за то, чтобы привлеченный потребитель остался с фирмой или становился выгодным.

Табл. 1.2. Стоимость привлечения потребителей (2000 г.)

	McKinsey & Co.	The Boston Consulting Group
Только интернет-ритейлеры	\$95	\$82
Все онлайн-ритейлеры		\$32
Традиционные магазины		\$31
Торговля по каталогам		\$11
Многоканальные	\$15–30	

Источник: McKinsey & Co.; The Boston Consulting Group and Shop.org, The State of Online Retailing, 2000.

На протяжении всей книги мы показываем, как непросто стать компанией, ориентированной на ценность клиента. Это стратегия, которую невозможно реализовать силами какого-либо одного подразделения. Управление отношениями с клиентами — непрерывный процесс, требующий поддержки и вовлеченности каждого функционального направления, начиная с высших эшелонов менеджмента, производственного и финансового отделов и заканчивая каждым торговым представителем или оператором колл-центра.

В условиях жесткой конкуренции компании должны включить в общую клиентоориентированную стратегию пять основных бизнес-функций.

- *Финансовое опекунство над потребительской базой.* Необходимо рассматривать клиентскую базу как свой главный актив и тщательно управлять вложениями в него.
- *Производство, логистика и обслуживание.* Компании должны быть способны кастомизировать свои предложения в соответствии с потребностями и предпочтениями каждого отдельно взятого покупателя. Обучающие взаимоотношения с потребителями полезны лишь тогда, когда усилия со стороны клиента действительно влияют на поведение компании по отношению к нему.
- *Маркетинговые коммуникации, обслуживание потребителя и взаимодействие.* Маркетинговые коммуникации и любые формы взаимодействий с потребителями должны быть объединены в единую функцию для обеспечения непрерывного диалога с каждым покупателем.
- *Управление торговой дистрибуцией и каналами.* Трудно трансформировать систему дистрибуции, созданную для распространения стандартных про-

дуктов по единой цене, в систему, которая поставляет индивидуализированные продукты по дифференцированным ценам. Иногда единственным способом продажи товаров является отказ от посредничества в системе дистрибуции.

- *Стратегия организационного менеджмента.* Внутренняя организация компании должна предусматривать наличие менеджеров по работе с потребителями и отношениям с клиентами, а не менеджеров по продуктам и программам*.

Компания, стратегия которой ориентирована на клиентов, стремится создать единый взгляд на каждого клиента во всех своих подразделениях. Каждый сотрудник, который общается с клиентом, должен иметь оперативный доступ к текущей информации о нем, чтобы каждый разговор можно было начинать с темы, которой закончился предыдущий. Цель — мгновенная интерактивность с клиентом. Ее можно достичь только с помощью полной и плавной интеграции каждого подразделения и процесса компании.

* Don Peppers and Martha Rogers, PhD, *Enterprise One to One* (New York: Doubleday Broadway Books, 1997).



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

