

МАРКЕТИНГ

от потребителя

РОДЖЕР
БЕСТ

ПОЛНОСТЬЮ
ПЕРЕРАБОТАННОЕ
ИЗДАНИЕ

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

Оглавление

Предисловие	20
ЧАСТЬ I. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	25
Глава 1. Сфокусированность на клиентах, управление лояльностью и влияние на прибыль	27
Сфокусированность на клиентах и прибыльность	28
Как расстроить клиентов и акционеров	29
Сфокусированность на клиентах, их удовлетворенность и прибыльность	30
Как сфокусироваться на клиенте	31
Удовлетворенность клиентов: основной показатель эффективности маркетинга	37
Измеряем степень удовлетворенности клиентов	38
Взглянем на удовлетворенность клиентов шире	39
Отход от усредненных показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов	40
Управление неудовлетворенностью потребителей	42
Месть неудовлетворенных клиентов и использование соцсетей	43
Влияние неудовлетворенности клиентов на прибыль	44
Влияние сохранения клиентов на прибыль	44
Удовлетворенность клиентов и их сохранение	46
Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания	47
Прибыль за период сотрудничества с клиентом	49
Лояльность клиентов	51
Измерение потребительской лояльности	51
Классификация потребительской лояльности	53
Управление потребительской лояльностью	59
Резюме	60
Примечания	64
Приложение 1.1. Таблица текущей стоимости	67
Глава 2. Маркетинговые показатели и прибыльность маркетинга	68
Изменение результативности	69
Применение маркетинговых показателей	70
Рыночная стратегия, основанная на маркетинговых показателях	71

Маркетинговые показатели	72
Финансовые показатели в сравнении с маркетинговыми	74
Внутренние и внешние показатели	76
Опережающие и запаздывающие показатели	77
Внешние маркетинговые показатели	77
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий – показатель прибыльности маркетинга	79
Расходы на маркетинг и продажи	82
Расчет расходов на маркетинг и продажи	83
Коэффициенты прибыльности маркетинга	83
Прибыльность маркетинга и управление продуктовыми линейками	85
Управление прибыльностью маркетинга: концентрация на продукте	87
Управление прибыльностью маркетинга: фокус на клиенте	91
Влияние маркетинговых стратегий на прибыль	92
Стратегии увеличения рыночного спроса	94
Стратегии увеличения доли рынка	95
Стратегии увеличения выручки с потребителя	96
Стратегии уменьшения переменных затрат	96
Стратегия рекламы	97
Стратегия работы в каналах продаж	98
Сравнительная оценка прибыльности маркетинга	99
Сравнение маркетинговой рентабельности продаж	100
Сравнение рентабельности инвестиций в маркетинг	101
Сравнение показателей прибыльности маркетинга компании	103
Управление прибыльностью маркетинга	105
Резюме	105
Примечания	110
ЧАСТЬ II. АНАЛИЗ РЫНКА	115
Глава 3. Рыночный потенциал, спрос и доля рынка	116
Определение рынка: в чем состоит наш бизнес?	117
Широкое определение рынка	118
Узкое определение рынка	120
Рыночный потенциал	121
Как инновации меняют потенциал рынка	124
Индекс развития рынка	126
Управление ростом рынка	127
Неосвоенные рыночные возможности	129
Потенциал и рост рынка	131
Ускорение роста рынка	132

Жизненный цикл рынка и продукта	136
Жизненный цикл продукта, рыночный спрос и прибыль	137
Рыночный спрос и цены	138
Маржа и маркетинговые расходы для разных стадий жизненного цикла	140
Продажи и валовая прибыль в течение жизненного цикла продукта	140
Показатели развития доли рынка	143
Как создать дерево формирования доли рынка	143
Индекс доли рынка	144
Индекс потенциала доли рынка	146
Индекс развития доли	146
Портфель возможностей для роста	147
Резюме	149
Примечания	153
Глава 4. Анализ потребителей и создание ценности	155
Совокупный опыт потребителя	156
Потребительский опыт: реальность и идеал	158
Опыт передовых пользователей	160
Обратная инновация – изобретение на заказ	162
Управление точками контакта	163
Массовое сотрудничество и краудсорсинг	164
Массовое сотрудничество	165
Краудсорсинг	168
Издержки в течение жизненного цикла и создание воспринимаемой ценности	170
Уплаченная цена	172
Затраты на приобретение	173
Издержки владения	173
Расходы на финансирование и страхование	175
Затраты на техобслуживание	176
Затраты на утилизацию	177
Сочетание цены и эффективности свойств продукта и создание ценности	178
Относительная эффективность работы	179
Воспринимаемая ценность	181
Воспринимаемые преимущества и создание потребительской ценности	181
Воспринимаемые достоинства продукта	183
Преимущества обслуживания	184
Воспринимаемая репутация компании или бренда	185
Общий индекс производительности	186
Индекс затрат, связанных с покупкой	186
Воспринимаемая потребительская ценность	188

Эмоциональные выгоды и создание воспринимаемой ценности	190
Эмоциональные выгоды и психологическая ценность	190
Индивидуальность бренда и создание ценности	191
Определение движущих сил роста ценности	191
Потребительские предпочтения	192
Воспринимаемая ценность	194
Резюме	195
Примечания	201
Приложение 4.1. Расчеты при совместном анализе для выбора компромиссного решения	203
Глава 5. Рыночное сегментирование и маркетинг взаимоотношений с клиентами	204
Сегментация рынка по потребностям	206
Потребности, цены и преимущества продуктов	207
Потребности клиентов	209
Факторы, формирующие запросы на потребительском рынке	209
Факторы, формирующие потребности делового рынка	212
Сегментирование рынка на основе потребностей: процесс	214
Демографическая ловушка	214
Рыночные сегменты, основанные на потребностях клиентов	215
Выявление сегментов	216
Привлекательность сегментов	217
Прибыльность сегментов	220
Позиционирование сегментов	223
Критическая оценка сегментной стратегии	225
Сегментная стратегия комплекса маркетинга	225
Стратегии сегментирования	226
Стратегия массового рыночного производства	227
Стратегия большого сегмента	228
Стратегии смежного сегмента	229
Дифференцированные (мультисегментные) стратегии	230
Стратегия небольших сегментов	232
Стратегии сегментной ниши	233
Субсегментные стратегии	233
Маркетинг взаимоотношений с клиентами	235
Воспринимаемая потребительская ценность и ценность компании	236
Маркетинг баз данных	238
Массовая персонализация	239
Массовая адаптация продукции к требованиям клиентов	240
Управление взаимоотношениями с клиентами	241
Резюме	243
Примечания	247

Глава 6. Конкурентный анализ и источники преимущества	249
Конкурентное преимущество	250
Устойчивое преимущество	254
Источники конкурентного преимущества	255
Лидерство по издержкам	255
Лидерство по переменным издержкам	256
Лидерство по маркетинговым издержкам	259
Лидерство по операционным издержкам	260
Преимущество дифференциации	260
Преимущество продукта	260
Преимущество сервиса	261
Преимущество репутации	262
Маркетинговое преимущество	263
Преимущество доли рынка	263
Преимущество продуктовой линейки	265
Преимущество работы в каналах	266
Знание как источник преимущества	267
Знание о конкурентах	268
Определение конкурентов для сравнения	269
Анализ конкурентов	271
Сбор сведений о конкурентах	271
Пример анализа конкурента	272
Сравнение с лидером	277
Анализ отрасли	279
Барьеры для доступа	279
Барьеры для ухода с рынка	280
Рыночная сила покупателя	280
Рыночная сила продавца	281
Товары-заменители	281
Соперничество	281
Дилемма узника	282
Резюме	283
Примечания	286
Приложение 6.1. Конкурентное положение и потребительская ценность 10 моделей внедорожников разных производителей	288
Приложение 6.2. Расчет коэффициента кривой опыта и значения кривой опыта в процентах	289
 ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА	 291
Глава 7. Позиционирование продукта на рынке, брендинг и ассортиментная стратегия	292
Стратегии расширения бренда	292
Бренды-истребители	293
Позиционирование продукта	294

Позиционирование и доля рынка	296
Стратегии позиционирования продукции	298
Позиционирование и дифференциация	299
Производительность и дифференциация продукта	300
Дифференциация за счет качества сервиса	304
Дифференциация бренда	306
Низкие затраты при покупке	307
Брендинг и стратегии бренд-менеджмента	308
Индивидуальность бренда	308
Выбор названия и обозначения бренда	309
Разработка названия бренда	315
Создание названия для нового бренда	316
Защита названия бренда и интеллектуальной собственности	317
Ценность бренда	320
Активы бренда	320
Пассивы бренда	321
Капитал бренда	323
Бренд и ассортиментные стратегии	324
Развитие ассортимента	325
Зонтичные и фланговые бренды	326
Расширение товарного ассортимента	328
Стратегии объединения товаров в набор и его разделения на части	330
Резюме	332
Примечания	336
Глава 8. Рыночное ценообразование и ценовые стратегии	339
Стратегии ценообразования Apple	340
Ценообразование на основе издержек и требований рынка	341
Ценообразование на основе издержек: слишком низкая цена и снижение прибыли	342
Ценообразование на основе издержек: завышение цены и снижение прибыли	344
Ценообразование на основе ценности	345
Общие издержки владения	346
Ценообразование на основе ценности продукта в процессе использования	348
Ценообразование на основе ценности за весь жизненный цикл	349
Ценообразование на основе воспринимаемой ценности	351
Ценообразование на основе характеристик продукта	353
Цена на основе ценности, связанной с кастомизацией	357

Стратегии ценообразования с учетом жизненного цикла продукта	359
Стратегия снятия сливок	360
Ценообразование для отдельных сегментов	360
Ценообразование с целью увеличения доли рынка	361
Цена продавца, гарантирующего минимальную цену	362
Ценообразование для нескольких сегментов	363
Ценообразование по принципу «плюс 1»	364
Ценообразование для сужения фокуса	365
Ценообразование для краткосрочной максимизации выручки	367
Ценообразование и прибыльность	367
Ценовая эластичность и прибыльность	370
Неэластичная цена	371
Эластичная цена	373
Анализ цены и точки безубыточности	374
Цена и объемы в точке безубыточности	374
Цена и доля рынка в точке безубыточности	375
Ценообразование для ассортиментного ряда	376
Определение цены для взаимозаменяемых товаров	376
Определение цены для взаимодополняющих товаров	378
Резюме	378
Примечания	384
Глава 9. Маркетинговые каналы и карта каналов	386
Ценностное предложение в каналах	388
Карта каналов	389
Потребительские и корпоративные каналы	393
Эффективность маркетингового канала	395
Охват клиентов и цифровые маркетинговые каналы	396
Операционная эффективность	398
Качество сервиса	399
Альтернативные каналы	400
Прямые каналы	401
Непрямые маркетинговые каналы	402
Смешанные маркетинговые каналы	403
Каналы потребительского рынка (B2C)	404
Каналы корпоративного рынка (B2B)	405
Маркетинговые каналы B2B и B2C	407
Маркетинговые каналы, повышающие потребительскую ценность	408
Преимущества продукта	408
Преимущества, связанные с качеством и набором услуг	409

Репутация компании или бренда	410
Управление отношениями с клиентами	411
Оптимизация затрат	413
Система маркетинговых каналов и конкурентные преимущества	416
Преимущества, связанные с командой продавцов	416
Эффективность продаж	417
Преимущества дистрибуции	417
Влияние альтернативных маркетинговых каналов на прибыль	418
Резюме	421
Примечания	424
Глава 10. Маркетинговая коммуникация, социальные медиа	
и реакция потребителей	426
Маркетинговые коммуникации и реакция потребителя	427
Коммуникация имиджа бренда	429
Коммуникация информации о бренде	430
Коммуникация действий в отношении бренда	431
Цифровая маркетинговая коммуникация	432
Анализ маркетинга в цифровых медиа	435
Маркетинговая коммуникация в социальных сетях	436
Новая коммуникационная парадигма	436
Связь с клиентами и стимулирование вовлеченности	437
Социальные медиа: новые коммуникационные платформы	
и новые задачи	437
Показатели оценки маркетинга в социальных медиа	443
Маркетинговая коммуникация	445
Индекс реакции потребителей	447
Улучшение реакции потребителей	448
Целевая аудитория: привлечение внимания к рекламе	
и доступность ее содержания	449
Выбор рекламного носителя и внимание к рекламной информации	450
Частота сообщений и внимание к рекламной информации	450
Качество рекламных материалов и реакция потребителей	453
Усиление воздействия рекламной информации	454
Пульсовые выходы рекламы	454
Повышение частоты выходов рекламы	455
Стимулирование действий потенциальных покупателей	455
Стратегии стимулирования продаж push (усилия посредников) и pull	
(потребительский спрос)	456
Коммуникации типа pull (потребительский спрос) и реакция потребителей	457
Эластичность рекламы	457
Продолженный эффект рекламы	459
Эластичность специальной цены для промокампании	460

Коммуникации типа push (усилия посредников) и реакция потребителей	461
Промомероприятия для посредников и реакция потребителей	462
Резюме	463
Примечания	467
ЧАСТЬ IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	471
Глава 11. Анализ портфеля и стратегическое планирование	472
Анализ портфеля и стратегическое планирование	473
Модели анализа портфеля	474
Стратегическое планирование	475
Жизненный цикл продукта / портфель доли рынка	482
Анализ портфеля по методу GE/MaKinsey	484
Рыночная привлекательность	485
Конкурентные преимущества	487
Наступательная портфельная стратегия	492
Оборонительная портфельная стратегия	494
Диверсификация портфеля	495
Два уровня диверсификации	497
Стратегия комплекса маркетинга и план по результатам	498
Стратегия комплекса маркетинга	498
План по результатам	499
Резюме	502
Примечания	507
Глава 12. Наступательные стратегии	508
Портфель продуктов Apple и наступательный рост	509
Стратегические маркетинговые планы	511
Наступательная рыночная стратегия	512
Основная наступательная стратегия № 1: инвестировать, чтобы увеличить объем продаж	514
Наступательная стратегия 1А: увеличивать долю рынка	515
Наступательная стратегия 1В: увеличивать средний размер выручки на потребителя	516
Наступательная стратегия 1С: выйти в новый сегмент существующего рынка	518
Наступательная стратегия 1D: увеличить рыночный спрос	520
Наступательная стратегия № 2: улучшение конкурентной позиции	521
Наступательная стратегия 2А: повысить лояльность потребителей и число повторных заказов	521
Наступательная стратегия 2В: усилить преимущества, связанные с дифференциацией продукта	522

Наступательная стратегия 2С: снизить издержки и повысить эффективность маркетинга	523
Наступательная стратегия 2D: формирование маркетингового преимущества	524
Наступательная стратегия № 3: выход на новый рынок	524
Наступательная стратегия 3А: выход на смежные рынки	525
Наступательная стратегия 3В: выход на принципиально новый рынок	526
Наступательная стратегия 3С: выход на новые развивающиеся рынки	528
Наступательная стратегия 3D: формирование новых рынков	529
Когда рост тормозится	530
Возврат к наступательной стратегии роста	531
Выбор наступательной стратегии	532
Резюме	534
Примечания	537
Глава 13. Оборонительные стратегии	539
Оборонительные стратегические маркетинговые планы	540
Оборонительная стратегия № 1: защитить позицию на рынке	544
Оборонительная стратегия 1А: защитить долю рынка	544
Оборонительная стратегия 1В: удержать потребителя	550
Оборонительная стратегия № 2: оптимизировать позицию на рынке	551
Оборонительная стратегия 2А: максимизировать чистую эффективность маркетинга	553
Оборонительная стратегия 2В: сузить рыночный фокус	555
Оборонительная стратегия № 3: максимизировать выручку, уходить с рынка	556
Оборонительная стратегия 3А: обеспечить необходимый денежный поток	556
Оборонительная стратегия 3В: постепенный или быстрый уход с рынка	557
Выбор оборонительной стратегии	562
Резюме	563
Примечания	567
ЧАСТЬ V. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПЛАНЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	569
Глава 14. Создание маркетингового плана	570
Свобода творчества или жесткая структура	571
Преимущества использования маркетингового плана	572
Выявление возможностей	572
Усиление позиций важнейших преимуществ	573
Сфокусированная маркетинговая стратегия	573

Распределение ресурсов	574
Создание дорожной карты	574
Разработка маркетингового плана	575
Часть I: анализ ситуации — где мы сейчас?	576
Шаг 1: оценка текущей ситуации	577
Результаты работы с клиентами	584
Шаг 2: проведение SWOT-анализа	586
Часть II: маркетинговая стратегия — куда мы хотим направиться?	587
Шаг 3: разработка стратегического плана	588
Шаг 4: разработка маркетинговой стратегии	589
Часть III: план по результатам — как выглядит ожидаемое влияние?	596
Шаг 5: разработка плана по выручке и бюджета маркетинга и продажи	597
Шаг 6: план по прибыли от маркетинга	603
Шаг 7: оценка результатов	604
Резюме	605
Примечания	608
Глава 15. Маркетинговые показатели, результативность и внедрение стратегии	610
Маркетинговые показатели и результативность	611
Барьеры, препятствующие использованию маркетинговых показателей	612
Барьер I: «Они слишком сложны в использовании»	613
Барьер II: «Они не решают проблемы моей компании»	614
Барьер III: «Их слишком много. Я не знаю, с чего начать»	615
Барьер IV: «У меня нет данных или бюджета на сбор данных»	615
Барьер V: «У меня нет времени на такую работу»	616
Как начать работу с маркетинговыми показателями	616
Опережающие и запаздывающие показатели	617
Опережающие маркетинговые показатели	617
Запаздывающие маркетинговые показатели	619
Успешное внедрение стратегии	621
Управление успешной реализацией стратегии	622
Ответственность за маркетинговый план	623
Детальный план действий	623
Поддержка маркетингового плана	625
Адаптация маркетингового плана	627
Оценка результатов реализации маркетингового плана	629
Анализ отклонений	630
Резюме	634
Примечания	637

Глава 16. «Маркетинг от потребителя» и финансовые результаты	639
Влияние прибыльности маркетинга на финансовые результаты	640
Маркетинговая прибыль и прибыльный рост: основы	642
Рыночный спрос	643
Доля рынка	644
Выручка в расчете на клиента	644
Маржа в процентах	644
Расходы на маркетинг и продажи	645
Показатели оценки клиентов и их прибыльности	645
Удовлетворенность клиентов	645
Удержание клиентов	648
Маркетинговая прибыль и финансовые показатели оценки	649
Рентабельность продаж	650
Рентабельность активов	651
Рентабельность собственного капитала	652
Рентабельность общего капитала	653
Показатели для акционеров	654
Управление на основе рынка	656
Резюме	658
Примечания	661
Глоссарий	662
В помощь преподавателю	683
Благодарности	684
Об авторе	685

Предисловие

В маркетинге полученные знания, не примененные на практике, — это упущенные возможности чему-то научиться.

Доктор Роджер Бест

Получив положительную обратную связь от учащихся, преподавателей и практиков в области маркетинга, я решил и дальше развивать тему философии обучения на практике. Именно поэтому на свет появилась эта книга. Ее главное достоинство — сосредоточенность на процессах и инструментах создания маркетинговых стратегий, обеспечивающих рекордно высокие уровни удовлетворенности клиентов, ценности и прибыльности. Основная ее отличительная черта — внимание к результатам маркетинга и роли маркетинговых стратегий в получении прибыли. Главная мысль такова: лучший способ повысить прибыльность компании связан со стратегиями, определяемыми рынком и способными привлечь, удовлетворить и удержать целевых клиентов, а также создать продукт с более высокой ценностью, чем у конкурентов.

Изменения в новом издании связаны в основном с развитием этой темы. Автор четко освещает вопросы маркетинговой прибыльности, стратегий брендинга и продуктовой линейки, ценности клиента, ценообразования на основе ценности, маркетинга в социальных сетях и влияния технологий на потенциал рынка. Иначе освещены вопросы маркетинговой коммуникации и обратной связи от клиентов, в основном с учетом изменений, связанных с распространением цифровых медиа. Добавлены новые примеры стратегического маркетинга, новый трехлетний маркетинговый план компании Stericycle, а также усовершенствованная презентация о начале использования новых маркетинговых показателей в компании. Важный элемент книги — онлайн-маркетинговые инструменты и упражнения с их использованием. Они позволяют читателям получить практический опыт в рамках решения маркетинговых задач.

Ориентация на рынок в управлении кажется сложной задачей, но в целом все интуитивно понятно. Эта книга нравится студентам, изучающим маркетинг, и профессионалам в этой области, потому что легко читается и содержит описание инструментов и процессов, необходимых для выстраивания стратегии в соответствии с требованиями рынка. Представленные в ней идеи очень важны, поскольку лежат в основе управления с учетом требований

рынка. Однако их ценность ограничена, если их невозможно применять для того, чтобы обеспечивать высокую ценность для клиента и прибыльность. Людям, занимающимся маркетингом, необходимо взять на себя больше ответственности за управление прибылью компании и внешние показатели оценки ее деятельности. Надеюсь, книга поможет вам в этом. Вы поймете суть, поверите в эту стратегию и начнете активно ее применять.

В книге освещены идея ориентации на результат и доказательство того, что подлинные знания можно получить, только применяя полученную информацию на практике.

Здесь рассказано о процессах и средствах, используемых для создания стратегий, в основе которых лежат понятия максимального уровня удовлетворенности, воспринимаемой (клиентской) ценности и прибыльности. Большое внимание уделено вопросам эффективности и рентабельности маркетинга, а также роли маркетинговых стратегий в формировании прибыли компании. В первую очередь речь о стратегиях, которые учитывают состояние рынка, а значит, помогают привлекать, удовлетворять и удерживать целевых клиентов: тех, для кого ценность вашего предложения выше, чем предложений конкурентов.

Эта актуальная тема освещена в различных аспектах. Мы подробно поговорим о лояльности клиентов, эффективности маркетинга и показателях ее измерения, маркетинге взаимоотношений с клиентами, стратегиях работы с брендами и продуктовыми линейками. В конце каждой главы вы найдете практические разделы «Инструменты маркетинга: оценка эффективности». Эти онлайн-упражнения (доступные в интернете) помогают применять полученные знания и совершенствовать практические навыки маркетинга. Преподаватели могут использовать эти разделы для разработки дополнительных заданий.

Книга проста и обманчиво сложна. В ней доступно и всесторонне описаны идеи, средства и процессы, необходимые для создания стратегии на основе требований рынка. Но грош им цена, если их нельзя применить для достижения максимальной воспринимаемой ценности для клиента и прибыльности. Маркетинг, безусловно, предполагает высокий уровень ответственности в управлении прибылью и внешними показателями эффективности. И в книге разъясняется, как этого достичь.

Надеюсь, она поможет сформировать глубинное понимание и практические навыки в области управления на основе рыночных тенденций.

*Роджер Бест,
почетный профессор маркетинга,
Орегонский университет*



В данной модели представлены как логика управления на основе рыночных требований, так и структура книги. Ориентация на рынок и эффективность маркетинга (часть I) — основа анализа рынка (часть II) с учетом оценки потребностей клиентов, тенденций развития рынка и конкуренции. Приверженность рыночной направленности и непрерывный его анализ позволяют разработать сфокусированные стратегии комплекса маркетинга (часть III) и стратегического маркетинга (часть IV). Кульминация работы — маркетинговые планы и эффективность деятельности (часть V).

Этот процесс позволяет обеспечить более высокий уровень воспринимаемой ценности, повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, а также рост прибыли.



Часть I

Ориентация на рынок и эффективность

Ориентация на рынок означает, что всё, чем занимается каждый сотрудник компании, направляется потребностями целевого рынка или рынков, которые вы обслуживаете*.

Бизнес в рамках рыночной системы основан на маркетинге. Это неотъемлемая часть работы всей организации и каждого ее сотрудника. Достижение превосходства на рынке — основная обязанность маркетеров, но ориентация на рынок присуща всем сотрудникам. Они восприимчивы к нуждам клиентов, знают о действиях конкурентов и работают за пределами рамок, очерченных оргструктурой, чтобы совместно найти своевременное, диктуемое рынком решение. Каков результат? Компании, учитывающие требования рынка и выстраивающие свою деятельность в соответствии с ними, в целом более прибыльные.

Часть I демонстрирует связь между ориентацией на рынок, удовлетворенностью клиентов, менеджментом на основе требований рынка и рентабельностью. В главе 1 мы исследуем основные составляющие ориентации на рынок и соотношение каждой из них с удовлетворенностью клиентов и их сохранением. В рамках этой системы мы рассчитаем влияние длительности сотрудничества с клиентом на показатели прибыли и увидим, насколько высока может быть цена неудовлетворенности потребителей. Сознательная ориентация на рынок увеличивает шансы компании на долгое существование, а в краткосрочной перспективе она может достаточно быстро получить

* Frichol M. Marketing in a 'Market-Driven' Company // The Marketing Mélange // <http://marketing.infocaf.com/2009/02/marketing-in-market-driven-company.html>, по состоянию на август 2016 г.

высокие доходы с помощью маркетинговых мероприятий, направленных на рост удовлетворенности и сохранение клиентов.

Простая декларация о намерении ориентироваться на рынок не гарантирует, что будет применяться этот подход. Чтобы он работал, нужно усвоить философию управления, определяемого рынком. А это чаще всего означает перестройку организации, реструктуризацию вокруг рынков, а не продуктов или производственных единиц и создание в сознании персонала культуры, чуткой к клиентам и меняющимся рыночным условиям. Вдобавок такая модель требует оценивать прибыль относительно рынка в целом и отслеживать внешние, не зависящие от компании показатели эффективности. Эти вопросы и их связь со стратегиями маркетинга и ростом прибыли мы подробно обсудим в главе 2.

Глава 1

Сфокусированность на клиентах, управление лояльностью и влияние на прибыль

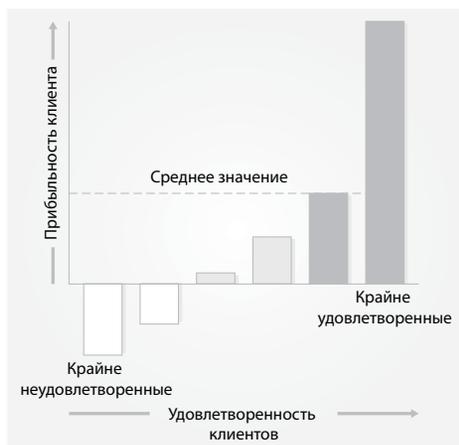
Удовлетворенность клиентов – опережающий индикатор для финансовых результатов компании¹.

*Американский индекс удовлетворенности потребителей,
Университет штата Мичиган*

Удовлетворенность клиентов и прибыльность

«Полностью удовлетворенные» потребители оказывают наибольшее влияние на прибыльность. Результаты по отраслям различаются, но нередко именно такие клиенты приносят компаниям наибольшую прибыль, как показано на графике ниже.

Не менее важно управлять отношениями с неудовлетворенными клиентами: они часто неприбыльны для компании и имеют обыкновение делиться своим недовольством. Социальные сети и другие каналы коммуникации в интернете дают им много возможностей поделиться своим опытом с большим числом других людей.



В современном высококонкурентном мире клиенты ожидают большего, имеют возможность выбора и менее преданны брендам. Такие компании, как Sears, Kodak и General Motors, когда-то казались непобедимыми, поскольку господствовали на рынке. Но каждой из них пришлось перестроить свою организационную структуру (произвести реинжиниринг), чтобы отреагировать на изменения потребностей клиентов и появление конкурентов. В долгосрочной перспективе выживание любой организации под угрозой. Тот факт, что Intel, Dell, Microsoft и Wal-Mart были героями бизнеса в 1990-х, а Google, Apple и Netflix — в 2000-х, вовсе не означает, что они будут доминировать в следующем десятилетии. Перемены — единственное, что постоянно.

- Поведение клиентов, их образ жизни и потребности, а также демографические факторы постоянно меняются.
- С появлением новых технологий и упразднением многих препятствий для иностранной конкуренции изменятся и сами конкуренты.
- С изменением экономических, политических, социальных и технологических факторов будет меняться среда, в которой компании функционируют.

Выживать и расти будут те, кто понимает суть изменений и находится в авангарде, нередко иницируя перемены. Кто-то, чуть медленнее воспринимающий суть, сформирует ответные стратегии, а остальные исчезнут, даже не осознав изменений.

СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТАХ И ПРИБЫЛЬНОСТЬ

Компании, способные почувствовать направление изменений и возглавить их, растут и преуспевают. Те же, кто дожидается возможности узнать о переменах из СМИ, окажутся вне игры и в лучшем случае смогут стать «догоняющими».

Компании, которым удалось встроить внимание к клиенту в культуру своего бизнеса, обладают перспективным видением и способны постоянно совершенствоваться, поскольку стремятся понять впечатления потребителей. Они приспосабливаются к потребностям клиентов, стратегиям конкурентов, изменяющимся условиям и новым технологиям. Они стараются всегда совершенствовать решения, предлагаемые целевой аудитории. Это дает им возможность идти в ногу с прогрессом, а часто и возглавлять перемены.

Выживаемость в долгосрочной перспективе — одно из преимуществ сильной сфокусированности на клиенте. Западные культуры давно критикуют за их нежизнеспособность в длительной перспективе. Поэтому менеджеры часто не думают о будущем и не стремятся обеспечить долгосрочные

взаимоотношения с клиентами. Работу руководителей часто оценивают по итогам последнего квартала, а не по действиям, направленным на обеспечение жизнеспособности бизнеса. Акционеры тоже порой больше заинтересованы в немедленном получении прибыли, а не в длительном существовании компании.

Долгосрочный экономический эффект от сфокусированности на потребителях, безусловно, важен для выживания компаний и экономического здоровья государства. Но в этой главе мы изучим как долгосрочные, так и краткосрочные преимущества этого подхода. Компании, сосредоточенные на потребителях, не только превосходят конкурентов, добиваясь более высокого уровня удовлетворенности клиентов, но и более прибыльны в краткосрочной перспективе. Они создают более значительную воспринимаемую ценность и управляют клиентской лояльностью, достигая роста стоимости акционерного капитала. Сфокусированность на клиенте и ориентация на рынок позволяют создать особую культуру: компания использует множество показателей маркетинговой деятельности для определения внешних условий, связанных с маркетинговыми результатами и прибылью².

Как расстроить клиентов и акционеров

Возможно, лучший способ понять связь между сфокусированностью на клиентах и стоимостью акционерного капитала — изучить развитие ситуации в компаниях, где она слаба или вовсе отсутствует. Такие организации не радуют ни потребителей, ни акционеров. Они поверхностно или недостаточно четко понимают потребности клиентов и суть конкуренции.

Если взглянуть на рис. 1.1 и двигаться по часовой стрелке сверху вниз, можно заметить, что слабая сфокусированность или ее отсутствие приводят к размытому предложению и минимальной удовлетворенности клиентов. В результате снижается лояльность потребителей: они становятся легкой добычей для конкурентов. Маркетинговые мероприятия, направленные на предотвращение такой ситуации, недешевы. Дорого обходится и привлечение новых клиентов взамен потерянных³. Низкий уровень лояльности и более высокие расходы на маркетинг приводят к неутешительным итогам с точки зрения прибыльности. Чтобы быстро улучшить финансовые результаты, компании прибегают к тактике лихорадочных продаж и различным бухгалтерским маневрам. Но инвесторы и аналитики с Уолл-стрит могут копнуть глубже, и стоимость акций организации перестанет расти. Ситуация осложняется, когда на руководство давит необходимость роста прибыльности в краткосрочной перспективе. У него не остается ни времени, ни стремления понять потребности клиентов или поразмыслить над сутью стратегий конкурентов. В результате намного сложнее разорвать порочный круг низкоэффективной деятельности.



Рис. 1.1. Как расстроить клиентов и акционеров

Сфокусированность на клиентах, их удовлетворенность и прибыльность

В противоположность сценарию, представленному на рис. 1.1, компания с сильной сфокусированностью на клиентах поддерживает с ними тесные отношения, стараясь добиться высокой удовлетворенности и сформировать лояльность. Стратегии маркетинга в ней строятся вокруг потребностей клиентов и других способов обеспечения их удовлетворенности. Степень сфокусированности на клиентах также зависит от того, насколько хорошо организация понимает основных конкурентов и развитие конкуренции. Это позволяет выявить свою сравнительную конкурентоспособность в таких областях, как ценовая политика, качество и доступность товара, качество обслуживания, а также удовлетворенность и лояльность клиентов.

Американский индекс удовлетворенности потребителей

Американский индекс удовлетворенности потребителей (The American Customer Satisfaction Index, ACSI) содержит великолепную базу данных по уровням удовлетворенности потребителей, анализируя которую менеджеры могут узнать немало нового и интересного. Этот индекс измеряет уровни удовлетворенности клиентов более чем 200 компаний из 43 отраслей. База данных ACSI может использоваться для разбиения всех компаний

на четыре класса по признакам впечатлений клиентов и улучшений, связанных с индексом их удовлетворенности. Рисунок 1.2 показывает, как меняется цена акций на рынке для компаний с высокими и низкими уровнями удовлетворенности клиентов⁴.

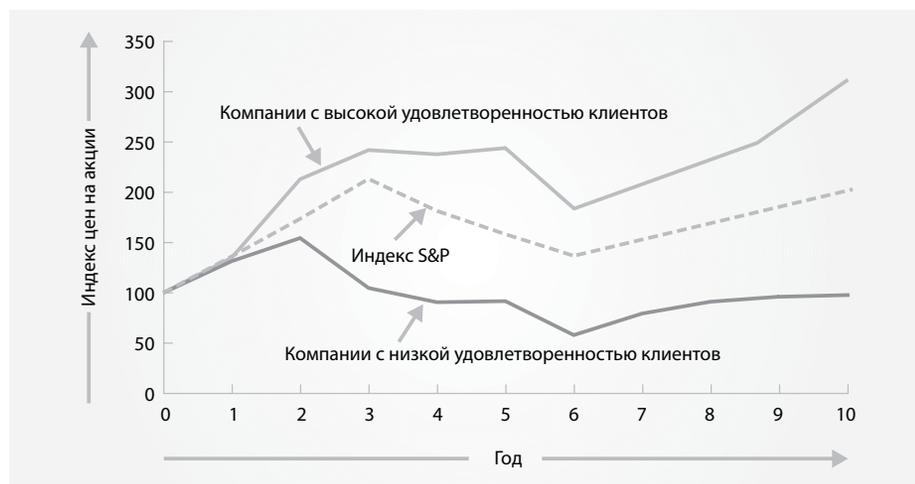


Рис. 1.2. Индекс цен на акции и удовлетворенность клиентов

Для каждой компании был создан индекс биржевой цены на год 1, основанный на цене акций на конец предыдущего года. Все компании имеют один и тот же стартовый индекс цены — 100. Средний индекс цены акций для компаний с высоким уровнем удовлетворенности клиентов повысился примерно до 300 за 10 лет. Для компаний с низким уровнем удовлетворенности клиентов средний индекс цен оказался несколько ниже уровня 10-летней давности. Индекс цен на акции компаний из списка 500 лучших по версии корпорации Standard & Poor's (S&P) повысился со 100 примерно до 200.

Серьезная сфокусированность на клиентах и их удовлетворенности позволяет добиться высокого уровня лояльности. Сохранение хороших клиентов — приоритет для менеджеров, ориентированных на рынок. Клиентоориентированная компания имеет гораздо больше шансов на развитие и внедрение стратегий, обеспечивающих высокие уровни удовлетворенности и лояльности потребителей. А удовлетворенность — ключ к прибыльности клиента. Чуть ниже мы увидим, что именно полностью удовлетворенные, лояльные клиенты обеспечивают прибыльность.

Как сфокусироваться на клиенте

Сфокусированность на клиенте выстраивается сверху вниз, и этот процесс должен включать всех сотрудников организации. Как показано на рис. 1.3,

лидерство в отношениях с клиентами, внимание к их мнению и использование показателей, связанных с ними, — основные движущие силы, определяющие работу компании с сильной ориентацией на клиента. Каждая из этих сил связана с поведением и методами, определяющими степень сфокусированности на клиентах и их удовлетворенности. Чтобы организация в полной мере могла использовать их, нужны сильное лидерство, тренинги, культура оценки поведения клиентов и определенный уровень инвестиций. И результаты компании определяются именно этими факторами.



Рис. 1.3. Сфокусированность на клиентах, результаты работы с ними и прибыльность

Лидерство в отношениях с клиентами

Лидерство в отношениях очень важно для формирования сфокусированности на клиенте. Начинается оно на самом верху, но важно, чтобы все менеджеры и сотрудники разделяли это видение и понимали: у них есть работа, потому что клиенты покупают продукты их компании. Все очень просто. Если клиенты перестают покупать, исчезают рабочие места. Компания может по-разному внедрять ориентацию на клиента в свою культуру, но грамотное лидерство высшего руководства, обучение сотрудников принципам работы с клиентами и вовлеченность потребителей — важнейшие элементы лидерства в отношениях. Ниже приведено краткое объяснение каждой из этих передовых практик.

1. **Лидерство высшего руководства.** Все всегда начинается на самом верху. Высшее руководство компании задает нужный тон. Если оно не в полной мере верит в сфокусированность на интересах клиента, маловероятно, что в нее поверят другие сотрудники. Подчиненные обладают «внутренним компасом», показывающим, что важно, а что нет. Высшее руководство подает сигналы. Это четко отражается в следующем отрывке из письма акционерам, приведенного в годовом отчете авиакомпании Southwest Airlines за 2008 г.

Чтобы привлечь новых и удержать лояльных клиентов, мы запустили инновационную систему посадки на борт, составили новое предложение для клиентов, улучшили впечатления от пребывания в аэропорту. Ответная реакция оказалась в высшей степени благожелательной. Поэтому, несмотря на огромные проблемы, с которыми мы столкнулись в 2008 г., мы смогли остаться прибыльными, сохранив при этом свою культуру обслуживания клиентов⁵.

Southwest Airlines удалось создать настоящую клиентоориентированную культуру. Все менеджеры и сотрудники понимают, что их зарплата поступает не от руководства, а от потребителей, которых они обслуживают. Они знают: чем лучше они будут обслуживать клиентов, тем выше шансы, что те не только вернуться, но и поделятся своим положительным опытом общения с Southwest с другими.

- 2. Обучение сотрудников принципам работы с клиентами.** Сотрудникам, особенно новым, нужно обучение. Например, в компании Starbucks* новым сотрудникам на протяжении первых 4 часов работы рассказывают об их роли в создании положительных впечатлений у клиентов. Новые сотрудники Waste Management**, даже вице-президенты, в течение дня ездят в мусоровозе, чтобы познакомиться с клиентами и понять, как компания их обслуживает. Организация может сделать и многое другое, чтобы обучить сотрудников и вознаградить за следование принципам сфокусированности на клиентах. Но ясно одно: если компания не учит сотрудников, как работать с клиентами, маловероятно, что те по своей инициативе предпримут хоть какие-то шаги в деле улучшения впечатлений потребителей. А компании, побуждающие сотрудников разбираться с потребностями и источниками удовлетворенности клиентов, смогут эффективнее сосредоточиться на их интересах⁶.
- 3. Вовлеченность клиентов.** Обратная связь от клиентов, позитивная и негативная, должна быть доступна сотрудникам всей организации. Они узнают, как их работа влияет на клиента, как клиенты используют продукты компании, с какими страхами или проблемами сталкиваются. FedEx*** отслеживает состояние дел в 10 зонах возможных проблем с обслуживанием и ежедневно

* Starbucks — крупнейшая международная сеть кофеен со штаб-квартирой в Сиэтле и представительскими в 67 странах, включая Россию. Основана в 1971 г.

** Waste Management — американская компания сферы услуг, занимающаяся вывозом и утилизацией отходов. Основана в 1968 г., штаб-квартира находится в Хьюстоне.

*** FedEx (ранее Federal Express) — американская публичная компания, предоставляющая почтовые, курьерские и логистические услуги по всему миру. Основана в 1971 г., штаб-квартира — в Мемфисе.

информирует о результатах менеджеров и сотрудников. Другие компании, например Worthington Steel*, отправляют сотрудников к клиентам, чтобы они своими глазами увидели, как используются их продукты. Многие применяют фокус-группы и видео, на которых показано использование продукта, чтобы сотрудники поняли возможные проблемы, связанные с ним.

Голос клиента

Лишь 8% клиентов описывают свой опыт общения с компаниями или их продуктами как «превосходный», но при этом 80% компаний верят, что делают нечто превосходное для своих клиентов⁷.

Эта цитата многое говорит нам о важности мнения клиента и типичной для компаний глубины знания о том, что на самом деле чувствуют потребители. Никакие отчеты и презентации не способны заменить слова клиента. Не слушая его, компании могут верить, что они создают для него нечто прекрасное, хотя на деле всё вовсе не так. Клиенты говорят на другом языке и выражают свою удовлетворенность или страхи словами, произнести которые не может никто другой. Чтобы сфокусироваться на клиентах, компании должны слышать их мнение и передавать его во все подразделения. Только тогда менеджмент и сотрудники узнают, что думают и говорят клиенты о продуктах компании. Ниже приведен список основных способов, с помощью которых компания может уловить и распространить мнение клиента.

1. **Потребительский опыт.** Лучший способ понять потребительский опыт — увидеть его. Высокотехнологичная компания Intuit, создатель QuickBooks и других программных продуктов, создала особую программу «Домой к потребителю», позволяющую наблюдать за тем, как люди устанавливают и используют ее продукты. На основе этих наблюдений и комментариев клиентов о том, какими им хотелось бы видеть продукт или его отдельные функции, компания получает возможность улучшить свои продукты и впечатления от их использования. Метод «дня из жизни потребителя», применяемый в высокотехнологичных отраслях и отраслях, обслуживающих корпоративных клиентов, позволяет изучить, как продукты приобретаются, используются, ремонтируются и заменяются. Это помогает понять потребительский опыт во всей его полноте.
2. **Решения для клиентов.** Компании часто слишком сосредоточены на создании и продаже продуктов, поскольку верят, будто хорошо

* Worthington Steel — подразделение американской корпорации Worthington Industries (основана в 1955 г.), крупнейший производитель листовой стали.

знают, чего хотят клиенты. А сами клиенты часто ищут нечто иное, лучше подходящее к их ситуации: дополнительные свойства или вспомогательные услуги, обеспечивающие именно то решение, которое им больше всего нужно. Например, компания General Electric занималась продажами инновационного микронного фильтра, но обнаружила, что ее клиентам нужен держатель, упрощающий работу с этим устройством. ЗМ* наблюдает за действиями передовых пользователей и общается с ними, поскольку именно они пытаются использовать продукты новыми и непривычными способами. Понимание того, какие изменения нужны продвинутым клиентам, помогает компании создавать продукты нового поколения. Apple организовала чаты с потребителями для обсуждения свойств, которые те хотели бы видеть в ее продуктах. Предложения, высказанные потребителями, обусловили целый ряд инноваций в конструкциях iPod, iPhone и iPad.

3. **Жалобы клиентов.** Большинство компаний воспринимает негативную обратную связь в штыки и предпочитает ее не видеть, часто усложняя процесс работы с жалобами для самих клиентов⁸. Реакция естественна, но недопустима в клиентоориентированных компаниях. Такие организации воспринимают негативную обратную связь от клиентов как возможность понять причины неудовлетворенности и решить вызвавшую ее проблему. Компания Domino's Pizza прислушалась к клиентам, утверждавшим, что пицца напоминает по вкусу картон, и улучшила продукт. Всего за 1 год ее выручка выросла на 18,4%, а прибыль — на 3,2%⁹. Взрывообразный рост социальных сетей создал целый ряд механизмов, упрощающих для компаний возможность собирать искреннюю обратную связь от клиентов.

Показатели, связанные с клиентами

Большинство показателей оценки работы компаний — внутренние: рентабельность продаж, оборачиваемость активов, дебиторская задолженность как процент от объема продаж, ротация персонала, количество производственных дефектов, количество опозданий с отгрузкой и др. А показатели, связанные с клиентами, такие как их удовлетворенность, уровень их удержания и лояльности, — внешние, формирующие совершенно иной взгляд на работу компании. Они включают несколько опережающих индикаторов

* ЗМ (изначально Minnesota Mining and Manufacturing Company) — американская инновационная производственная компания со штаб-квартирой в Сент-Поле. Основана в 1902 г., создает продукты для медицины и разных отраслей промышленности (абразивные и клеящие материалы, магнитные ленты, респираторы, копировальные аппараты, проекторы и т. п.).

продажи и прибыльности. Например, у компании может быть все хорошо с точки зрения объемов продаж и прибыли, но, если у клиентов снижается желание делать повторные покупки, в будущем эти показатели, скорее всего, снизятся. Компании, стремящиеся увеличить ценность своей клиентской базы, должны изучать и опережающие показатели. Это позволит обеспечить более точное соответствие между корпоративными целями и ожиданиями в отношении поведения клиентов в будущем¹⁰.

1. **Удовлетворенность клиентов.** Уровень удовлетворенности потребителей — ключевой показатель для любой клиентоориентированной организации. Как мы покажем ниже, доля «полностью удовлетворенных» (а не просто «удовлетворенных») клиентов, а также неудовлетворенных серьезно влияет на прибыль. Приведенная ниже цитата отлично показывает, как относится к удовлетворенности клиентоориентированная организация.

Просто удовлетворенного клиента недостаточно. Для нас важна полная удовлетворенность. Полностью удовлетворенный клиент имеет в 3 раза больше шансов вернуться к нам, чем просто удовлетворенный.

Эндрю Тейлор, руководитель Enterprise Rent-A-Car¹¹

Enterprise Rent-A-Car*, имеющая более 6500 офисов и парк из 600 000 автомобилей, нацелена на воспитание «полностью удовлетворенных» потребителей. Каждый месяц она интервьюирует выборку клиентов из каждого офиса, чтобы определить уровень их удовлетворенности. Затем компания премирует менеджеров, офисы которых имеют показатель удовлетворенности клиентов выше среднего. Если клиент, с которым проводится беседа, упоминает имя какого-то сотрудника, то на следующее утро этот человек получает копию документа с комментарием. Если клиент упоминает, что автомобиль был грязным, или выражает неудовлетворенность чем-то еще, его комментарий отправляется менеджеру соответствующего офиса. Enterprise обучает сотрудников не только процедурам, связанным с арендой автомобилей, но и принятой в компании философии сфокусированности на клиенте. Все сотрудники должны знать, что важно для клиентов и для того, чтобы считаться хорошим членом команды.

2. **Удержание клиентов.** Чем дольше компании удается удержать клиента, тем более прибыльным для нее он становится. Для

* Enterprise Rent-A-Car — американская компания по прокату автомобилей и продажам подержанных машин. Основана в 1957 г., штаб-квартира — в Сент-Луисе.

большинства компаний затраты на приобретение клиента в 5–10 раз выше, чем на его удержание. Для заданной клиентской базы более высокая степень удержания означает, что компания тратит меньше денег на замещение ушедших потребителей. Например, Netflix* смогла повысить показатель удержания клиентов с 72 до 85%. Поскольку компании требовалось меньше новых клиентов для замещения утраченных, она смогла потратить больше на увеличение своей клиентской базы¹². Позже мы покажем, как влияние удержания потребителей на прибыль может использоваться для расчета пожизненной ценности клиента в денежном выражении.

3. **Лояльность клиентов.** Обычно у лояльных клиентов есть долгая история отношений с компанией. Они покупают больше, чем средний потребитель, и значительно чаще рекомендуют продукты компании другим. Обычно лояльные клиенты обеспечивают весомую долю общей прибыли компании. Однако нужно прилагать усилия к улучшению отношений с менее лояльными клиентами и выстраиванию отношений с новыми.

Компании, использующие показатели оценки отношений с клиентами, способны выявить потребителей, не приносящих прибыли: тех, кого удалось привлечь, но не получается удовлетворить в силу специфики их потребностей, а также самого продукта и его цены. Такие клиенты уходят до того, как компании удастся компенсировать затраты на их привлечение. Для любой компании знание о том, каких клиентов *не надо привлекать*, важно ничуть не меньше, чем о том, кого *привлекать*.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ: ОСНОВНОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

На рисунке 1.4 показано, как выглядят лучшие и худшие результаты с точки зрения удовлетворенности клиентов для трех различных отраслей, а также средние значения по отрасли¹³. Отрасль авиаперевозок характеризуется самыми сильными колебаниями в уровнях удовлетворенности клиентов, при этом среднее значение намного ниже, чем у худших результатов для персональных компьютеров и косметики. Значение Американского индекса удовлетворенности клиентов для Southwest Airlines существенно выше, чем средние значения для авиаперевозок и персональных компьютеров. В отрасли персональных компьютеров лучшие результаты — у Apple (значительно выше среднего). В отрасли косметики и чистящих средств среднее значение

* Netflix — американская публичная компания, поставляющая фильмы и сериалы с помощью технологии потокового мультимедиа по всему миру. Основана в 1997 г., штаб-квартира — в Лос-Гатос.

достаточно велико, а разница между лучшими и худшими результатами значительно меньше. Худшему результату в этой отрасли соответствует показатель, близкий к лучшему для отрасли персональных компьютеров, и более высокий, чем лучшее значение для отрасли авиаперевозок.

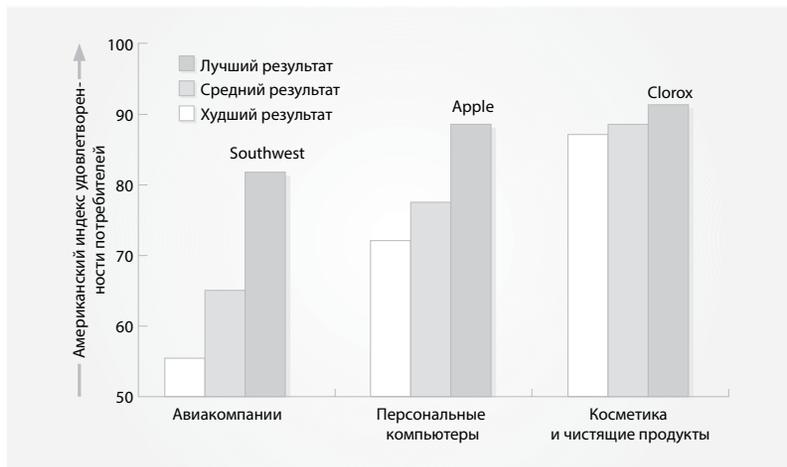


Рис. 1.4. Американский индекс удовлетворенности потребителей

Измеряем степень удовлетворенности клиентов

Оценить удовлетворенность клиентов можно разными способами. Наиболее распространенный — индекс потребительской удовлетворенности (ИПУ). Он рассчитывается на основе оценок общей удовлетворенности по 6-разрядной шкале, начиная с крайне недовольных и заканчивая полностью довольными клиентами. Как можно заметить, каждому уровню потребительской удовлетворенности присваивается рейтинг от 0 (для крайне недовольных) до 100 (для полностью удовлетворенных).

Крайне недовольные	Неудовлетворенные	Отчасти недовольные	Отчасти удовлетворенные	Удовлетворенные	Полностью удовлетворенные
0	20	40	60	80	100

Чтобы получить общий ИПУ для заданной выборки клиентов, компания рассчитывает средние показатели их удовлетворенности. Предположим, в ходе опроса 100 покупателей принтеров средний ИПУ составил 72. Сам по себе этот показатель значит немного и едва ли привлечет внимание руководителей компании. Говорит ли ИПУ, равный 72, о высокой эффективности деятельности? Это зависит от общего ИПУ за предыдущие расчетные

периоды, целей компании и ИПУ основного конкурента. Допустим, ИПУ, равный 72, превышает прежние показатели, а средний ИПУ ведущего конкурента — 62. Тогда компания вроде бы может не беспокоиться по поводу своей эффективности и, возможно, не станет стремиться к более высокому уровню потребительской удовлетворенности. К тому же меры по ее повышению требуют времени и денег, и многие менеджеры могут посчитать, что дальнейший рост не оправдывает затрат. Этот аргумент не работает для компании, где удовлетворенность клиентов в приоритете и считается главным показателем эффективности. Чтобы в полной мере понять, что такое удовлетворенность и как усилить ее потенциал для получения прибыли, нужно детальнее изучить вопрос.

Взглянем на удовлетворенность клиентов шире

Средний индекс потребительской удовлетворенности, равный 72 (при максимальном показателе 100), можно считать приемлемым и даже очень хорошим. Но стремление к усреднению мешает понять принцип удовлетворенности клиента и найти возможности увеличить доходы¹⁴. Если мы взглянем на проблему шире и определим процентное соотношение для каждой категории на шкале удовлетворенности, получится более достоверная картина. Как показано на рис. 1.5, средний ИПУ, равный 72, был получен на основании того, что 80% клиентов сообщили о разной степени удовлетворенности и 20% — о разной степени неудовлетворенности, то есть: $72 = (25 \times 100 / 100 + 35 \times 80 / 100 + \dots + 3 \times 20 / 100 + 2 \times 0 / 100)$. 20% отчасти удовлетворенных, несомненно, уязвимы для конкурентов, а 20% попавших в категорию недовольных — кандидаты на уход. Неотложной заботой должны стать «отчасти неудовлетворенные», «неудовлетворенные» и «крайне неудовлетворенные» клиенты.

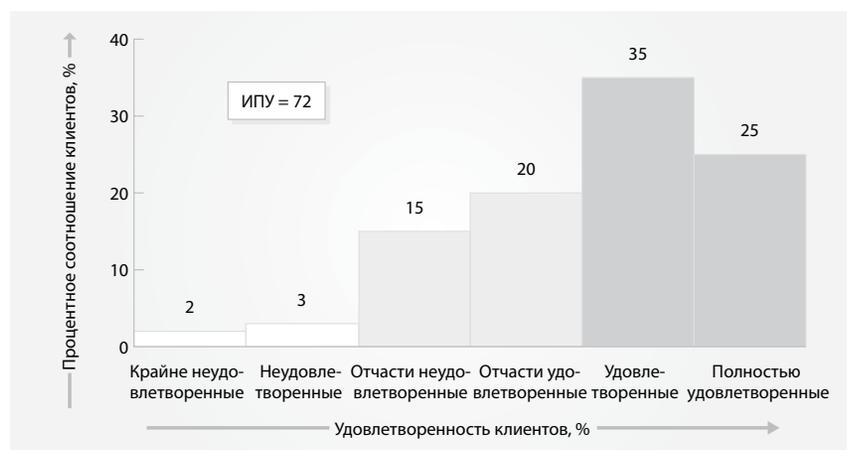


Рис. 1.5. Посмотрим на удовлетворенность клиентов шире

Уровень потребительской удовлетворенности — прекрасный показатель эффективности деятельности компании на рынке и барометр ее будущих доходов и прибылей. Это индикатор успеха бизнеса, позволяющий заглянуть вперед и оценить, как клиенты начнут реагировать на работу компании в будущем. Другие данные о рыночной деятельности, такие как объем продаж и доля рынка, обращены в прошлое. Они показывают, как компания работала раньше, но не как ее дела будут идти в ближайшей и отдаленной перспективе.

Расстроить клиентов может даже компания, которая недавно демонстрировала идеальные финансовые результаты. На рынках, где потребители не имеют возможности переключиться на альтернативные решения, неудовлетворенные клиенты могут остаться с компанией на какое-то время, но потом все равно покинут ее. И когда они уйдут, продажи и прибыли, скорее всего, снизятся.

Прекрасный способ предвидеть результаты будущей деятельности для многих компаний — квартальная оценка удовлетворенности клиентов. Снижение этого показателя становится предупреждением и дает шанс устранить проблему, не дожидаясь реального ущерба. А если компания не следит за удовлетворенностью потребителей, она отказывается от возможности устранить проблемы до момента падения объемов продаж и прибыльности.

Отход от усредненных показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов

Переход от усредненных показателей потребительской удовлетворенности к более широкому представлению о ней позволяет менеджерам отчетливее увидеть возможности для улучшения ситуации. Но еще важнее возможность оценки прибыльности клиента¹⁵. Как показано на рис. 1.6, средняя выручка от клиента в нашем случае составляет 655 долл.* Но полностью удовлетворенные клиенты тратят в среднем 1200 долл. в год, что заметно превышает среднее значение.

Еще более впечатляет роль полностью удовлетворенных клиентов в получении прибыли¹⁶. Средняя прибыль на клиента составляет 250 долл., а от полностью удовлетворенных клиентов существенно выше — 620 долл. в год. Эти люди не только покупают больше, чем другие, но и отдают предпочтение продуктам с более высокой маржей.

Отчасти удовлетворенные клиенты приносят доход, но его величина ниже общей средней прибыльности, которая во многом определяется влиянием на прибыль полностью удовлетворенных клиентов. Отказ от усреднения

* Среднее значение рассчитывается по формуле: (Прибыль на клиента группы 1 × Доля клиентов группы 1) × (Прибыль на клиента группы 2 × Доля клиентов группы 2) × ... × (Прибыль на клиента группы *n* × Доля клиентов группы *n*) / 100. Для данного конкретного примера: (1200 × 25) + (800 × 35) + (300 × 20) + (80 × 15) + (60 × 3) + (50 × 2) / 100 = 654,8, округленно 655. *Прим. ред.*

удовлетворенности помогает увидеть всю важность «полностью удовлетворенных» клиентов для прибыльности компании. Изучив график на рис. 1.6, мы увидим, что именно «полностью удовлетворенные» клиенты обеспечивают прибыльность.

Удовлетворенность клиентов	Доля клиентов, %	ИПУ	Годовой объем продаж, долл.	Маржа, %	Валовая прибыль, долл.	Стоимость сохранения клиента, долл.	Прибыль на клиента, долл.
Полностью удовлетворенные	25	100	1200	60	720	100	620
Удовлетворенные	35	80	800	50	400	100	300
Отчасти удовлетворенные	20	60	300	40	120	100	20
Отчасти неудовлетворенные	15	40	80	40	32	100	-68
Неудовлетворенные	3	20	60	40	24	100	-76
Крайне неудовлетворенные	2	0	50	40	20	100	-80
	100	72	655	49	350	100	250

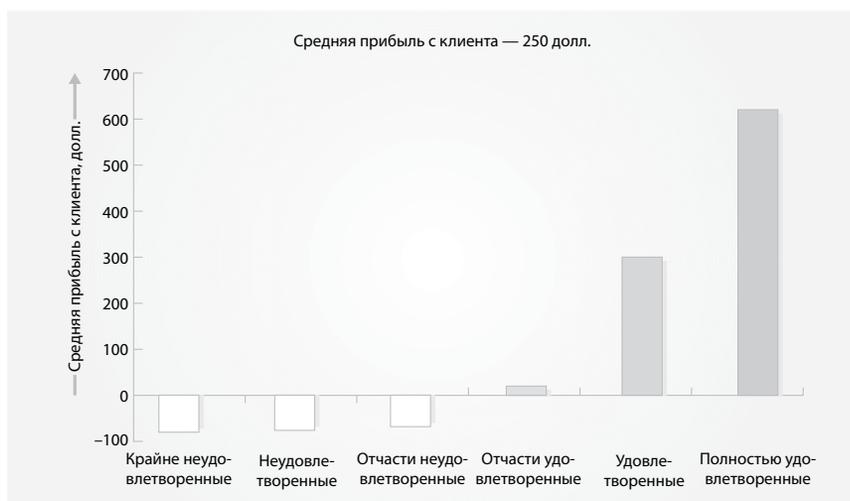


Рис. 1.6. Отход от средних показателей удовлетворенности клиентов

Мы видим, как меры по снижению неудовлетворенности клиентов и повышению доли довольных потребителей могут повысить общий уровень удовлетворенности. Повышение ИПУ может значительно увеличить среднюю прибыль на клиента. Например, если вам удастся перевести половину клиентов из каждой категории (начиная от «отчасти неудовлетворенных») на следующий более высокий уровень, то, на основании данных из рис. 1.6, показатель ИПУ вырастет с 72 до 78%, а значение показателя средней прибыли — с 250 до 339 долл. С помощью этого анализа менеджер может оценить множество сценариев с точки зрения общей удовлетворенности и средней прибыли на клиента*.

* Поработать со своими собственными цифрами можно на сайте Роджера Бестра: <http://www.mbm-best.com/nav.cfm?A=N&C=1&P=3#>

Управление неудовлетворенностью потребителей

Неудовлетворенные клиенты покупают меньше продуктов, с меньшей маржой или со скидкой. Как показано на рис. 1.6, после исключения затрат на маркетинг из валовой прибыли от клиента становится очевидно, что компания теряет на таких клиентах деньги.



Рис. 1.7. Удовлетворенность, поведение в отношении жалоб и сохранение потребителей

Но, несмотря на менее важную роль неудовлетворенных клиентов в обеспечении прибыльности компании, руководство, ориентирующееся на рынок, уделяет им столько же внимания, что и «полностью удовлетворенным». Когда неудовлетворенный клиент покидает компанию, ее прибыль снижается. Но сознательные руководители понимают: они не могут пренебрегать неудовлетворенными потребителями хотя бы потому, что привлечь нового клиента значительно более затратно, чем удержать имеющегося.

Обычно неудовлетворенные клиенты прямо не предъявляют претензий организации, но высказывают недовольство окружающим. Исследования показали, что на удивление немногие такие потребители жалуются самой компании¹⁷. Как показано на рис. 1.7, из 27 000 скрывающих свое недовольство компанию покинет 22 400 человек, т. е. 83%. Уходящие клиенты не только разрушают рыночную позицию компании, но и усложняют процесс привлечения новых потребителей: каждый из них расскажет о причинах своего недовольства 8–10 людям.

На рисунке 1.7 показано, насколько важно сосредоточиться на неудовлетворенных клиентах, которые не жалуются. У компании 100 000 клиентов, 70% из них удовлетворены, а 30% нет. Каждый год компания теряет

30 000 клиентов и должна найти им замену, чтобы сохранить размер своей базы. Из 70 000 удовлетворенных клиентов она теряет только 7000. Остальные 23 000 не удовлетворены, но большинство из них не жалуется. В данном примере 10% из 30 000 неудовлетворенных клиентов жалуется, и 80% из них (2400 человек) удается удержать. 90% (27 000) не жалуется, и из них удается удержать лишь 17% (4600), а 83% (22 400) уходят. Быстрый расчет показывает, что неудовлетворенные и не жалующиеся составляют 75% клиентов, которых ежегодно теряет компания.

Месть неудовлетворенных клиентов и использование соцсетей

Многие неудовлетворенные клиенты становятся «террористами»: они изливают свое недовольство в негативных комментариях везде и всюду. Каждый недовольный сообщает об этом 8–10 своим знакомым. Получается, упомянутые 30 000 недовольных поделятся своим мнением приблизительно с 250 000 человек. Не все они потенциальные покупатели, но негативная информация передается из уст в уста, и привлечь новых клиентов становится намного сложнее и дороже¹⁸.

Хуже того, социальные сети — Twitter, Facebook и YouTube, — а также рейтинговые сайты вроде Yelp и Groubal позволяют неудовлетворенным клиентам легко и быстро поделиться своим мнением с огромным количеством людей, многих из которых они даже не знают¹⁹. Например, когда нормально припаркованную машину некоего человека переместили на штрафстоянку, он поделился своим недовольством в Facebook. Его пост поддержали более 10 000 человек, также выразивших свое недовольство по аналогичному вопросу. Многие поделились своими негативными впечатлениями, и за три года было подано 20 формальных жалоб²⁰.

Неудовлетворенный клиент, превращающийся в «террориста», представляет угрозу. Но компании могут попытаться обратить таких потребителей в свою веру. Стоит обратить внимание на опыт Dell и Comcast, умеющих превращать угрозы в возможности. Столкнувшись с яростной критикой на сайтах ComcastMustDie.com и DellHell.net, компании создали в ответ ресурсы ComcastCares (Twitter) и DellIdeaStorm.com, позволившие восстановить отношения с рядом клиентов.

Социальные сети вынуждают компании нести больше ответственности за проблемы с продуктами. В 2010 г. компания Fry's Electronics* без объяснений отменила много онлайн-заказов, размещенных перед Днем благодарения. 1100 разгневанных клиентов подписали петицию против этих

* Fry's Electronics — американская розничная сеть, торгующая ПО, бытовой техникой и компьютерным оборудованием. Основана в 1985 г., штаб-квартира — в Сан-Хосе. *Прим. ред.*

действий на сайте Groubal.com. В течение нескольких дней Fry's публично согласилась выполнить все заказы, извинилась перед клиентами и закрыла вопрос²¹.

Чтобы предотвратить распространение молвы, клиентоориентированная компания побуждает неудовлетворенных потребителей жаловаться ей самой. Хороший пример — Domino's Pizza²². Усилия компании, направленные на стимулирование жалоб, позволяют получить обратную связь от 20% неудовлетворенных клиентов. Компания способна решать 80% проблем в течение 24 часов. А если проблемы удастся решить быстро, компания может удержать до 95% пожаловавшихся клиентов. Если же разобраться с жалобами в течение 24 часов не удастся, значение показателя удержания клиентов падает до 46%.

Как ни странно, работа руководителей компаний, прислушивающихся к рынку, состоит не только в отслеживании удовлетворенности клиентов, но и в стимулировании неудовлетворенных потребителей к жалобам. Ведь что-то исправить можно лишь после того, как вы внимательно изучите детали и обстоятельства жалоб.

Влияние неудовлетворенности клиентов на прибыль

MBNA America — компания, торгующая по кредитным карточкам и зарегистрированная в штате Делавэр. В начале 1990-х ее охватило беспокойство, вызванное неудовлетворенностью и уходом клиентов. 300 сотрудников, стремившихся сохранить всех, собрались, чтобы выяснить суть проблемы, разработать методику и добиться более высокого уровня удовлетворенности. Тогда доля сохраненных клиентов в MBNA America составляла 90%. Несколько лет было посвящено повышению удовлетворенности и удержанию клиентов. В итоге компании удалось увеличить значение этого показателя до 95%. Вроде бы разница небольшая, но это привело к 16-кратному увеличению прибыли, а в своей отрасли она поднялась с 38-го места на 4-е²³. Маркетинговые мероприятия, направленные на удовлетворение и сохранение клиентов, окупились не только потому, что компания повысила долю сохранения клиентов на 5%. Как мы уже видели на рис. 1.7, самые недовольные не жалуются. Они уходят и рассказывают об этом другим, вынуждая искать им замену, чтобы сохранить долю рынка.

ВЛИЯНИЕ СОХРАНЕНИЯ КЛИЕНТОВ НА ПРИБЫЛЬ

Две таблицы, приведенные в табл. 1.1, созданы на основании данных дерева удержания клиентов на рис. 1.7 и показывают влияние удержания клиентов на продажи и прибыль. Приведены средний годовой доход, маржа и маркетинговые затраты на человека для сохраненных, потерянных и новых клиентов при двух различных уровнях сохранения клиентов.

Таблица 1.1. Влияние сохранения клиентов на прибыль

70%-ное сохранение клиентов Продажи и экономические показатели	Сохраненные клиенты	Потерянные клиенты	Новые клиенты	Итого
Количество клиентов, чел.	70 000	30 000	30 000	100 000
Доход на клиента, долл.	1000	300	500	940
Объем продаж, млн долл.	70	9	15	94
Прибыльность (маржа) в расчете на клиента, %	45	35	30	42
Валовая прибыль, млн долл.	31,5	3,2	4,5	39,2
Маркетинговые затраты на клиента, долл.	100	50	500	235
Общие маркетинговые затраты, млн долл.	7	1,5	15	23,5
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, млн долл.	24,5	1,7	-10,5	15,7
Прочие расходы, млн долл.				10
Чистая прибыль до налогообложения, млн долл.				5,7
Рентабельность продаж до налогообложения, %				6

80%-ное сохранение клиентов Продажи и экономические показатели	Сохраненные клиенты	Потерянные клиенты	Новые клиенты	Итого
Количество клиентов, чел.	80 000	20 000	20 000	100 000
Доход на клиента, долл.	1000	300	500	960
Объем продаж, млн долл.	80	6	10	96
Прибыльность (маржа) в расчете на клиента, %	45	35	30	43
Валовая прибыль, млн долл.	36	2,1	3,0	41,1
Маркетинговые затраты на клиента, долл.	110	55	500	199
Общие маркетинговые затраты, млн долл.	8,8	1,1	10	19,9
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, млн долл.	27,2	1,0	-7,0	21,2
Прочие расходы, млн долл.				10
Чистая прибыль до налогообложения, млн долл.				11,2
Рентабельность продаж до налогообложения, %				11,7

Основную прибыль компании приносят сохраненные клиенты. Если доля удержания потребителей в компании (70%) не изменится, то клиенты обеспечат ей 74,4% выручки от продаж и 80% от валовой прибыли. Чистая прибыль от маркетинга (валовая прибыль за вычетом расходов на маркетинг и продажи) составит 24,5 млн долл., а потерянные клиенты приносили чистую прибыль от маркетинга на уровне 1,7 млн долл. Поскольку затраты на приобретение новых потребителей высоки и они обычно покупают меньше,

чистая прибыль от работы с ними равна –10,5 млн долл. Если учесть постоянные расходы в размере 10 млн долл., то 70%-ный уровень удержания клиентов позволит получить прибыль до налогообложения на уровне 5,7 млн долл. с рентабельностью продаж до налогообложения на уровне 6%.

В данном примере компания увеличила расходы на маркетинг и продажи в расчете на клиента на 10% для удержанных и потерянных клиентов, в результате общий уровень удержания вырос до 80%. Это привело к удвоению прибыли и рентабельности продаж до налогообложения. Математика проста. Маркетинговые расходы на удержание клиентов значительно ниже, чем расходы на их замещение. А поскольку у компании меньше потерянных клиентов, ей нужно найти меньше замен. Она может улучшить показатели прибыли от удержанных клиентов и снизить убытки, связанные с приобретением новых.

В данном примере расходы на маркетинг и продажи для удержанных и потерянных клиентов повысились с 8,5 до 9,9 млн долл. Однако величина этих расходов, связанных с приобретением новых клиентов взамен утраченных, снизилась с 15 до 10 млн долл. В итоге общая величина бюджета на маркетинг и продажи снизилась с 23,5 до 19,9 млн долл.

Пример наглядно демонстрирует огромный потенциал для увеличения прибыли и денежных потоков, связанный с удовлетворенностью и сохранением клиентов. Чистая прибыль растет с сохранением каждого покупателя. Затраты, связанные с обслуживанием неудовлетворенных клиентов, и стоимость привлечения новых на замену уменьшаются. Таким образом, удовлетворение и сохранение клиентов — потрясающий финансовый рычаг.

Удовлетворенность клиентов и их сохранение

Нетрудно понять взаимосвязь между удовлетворенностью клиентов и их сохранением. Но различия в условиях вносят свои поправки²⁴. Например, на слабоконкурентных рынках клиентов удержать легче даже при низком уровне их удовлетворенности. Там либо немного конкурентов, либо слишком высоки затраты на переход к другой компании. На рынках, где немного вариантов выбора (например, телефонный, водопроводный и больничный бизнес), остаются даже недовольные клиенты. Там можно достичь высокого уровня сохранения при относительно низкой удовлетворенности. На рынках с сильной конкуренцией, где выбор велик, а затраты на переход низки, даже относительно высокий уровень удовлетворенности не гарантирует преданности потребителей. Не вполне удовлетворенные клиенты продуктовых магазинов, ресторанов или банков могут быстро перейти к конкурентам. Хотя сроки между совершением значимых покупок бывают продолжительными, покупатели персонального компьютера, автомобиля или бытовой электроники в случае даже частичного недовольства легко

переключаются на другой бренд. На таких рынках сохранить клиентов намного сложнее. Удержать их с момента одной покупки до следующей поможет только максимально высокий уровень удовлетворенности.

Расчеты показателя удержания клиентов

Банки, оптовые поставщики и другие компании, фиксирующие все данные о сделках, могут легко рассчитать показатели удержания клиентов. Но многие другие не вступают в прямые отношения с конечными потребителями и неспособны рассчитать их напрямую. Они могут воспользоваться данными опросов, как показано на рис. 1.8.

Насколько вероятно, что вы выберете этот продукт/бренд при следующей покупке?					
Определенно не куплю	Не куплю	Скорее всего, не куплю	Скорее всего, куплю	Планирую купить	Определенно куплю
Намерение совершить повторную покупку			Доля, %		Вероятность
Определенно куплю			25		1
Планирую купить			35		0,8
Скорее всего, куплю			20		0,6
Скорее всего, не куплю			15		0,4
Не куплю			3		0,2
Определенно не куплю			2		0
Итого:			100		0,72
Удержание клиентов					72%

Рис. 1.8. Расчеты показателя удержания клиентов

Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания

Удовлетворенность клиентов и их сохранение напрямую связаны с рыночной стратегией и прибыльностью. Конечной целью любой стратегии маркетинга должно быть привлечение, удовлетворение и сохранение целевых потребителей. Если компания сможет достичь этой цели на привлекательных для нее рынках, она обеспечит себе прибыль выше средней.

Клиент — важнейший элемент для расчета нормы прибыли, который, однако, часто не принимается во внимание при составлении финансовых анализов или годовых отчетов. Это маркетинговый актив, который компаниям еще предстоит учесть в своих бухгалтерских системах. Кроме того, позиция организации, способной привлечь, удовлетворить и удержать клиентов надолго, благоприятна для достижения высшего уровня прибыльности.

Недостаточно ориентированные на рынок компании смотрят на взаимоотношения с потребителями как на разовую сделку купли-продажи. Компании, четко ориентированные на рынок, воспринимают покупателей как партнеров на всю жизнь. Хороший пример такой бизнес-модели — газета New York Times, умело отслеживающая степень удержания клиентов и показатели для конкурирующих изданий на основе продолжительности подписки²⁵. Коэффициент сохранения среди постоянных подписчиков (более двух лет) составляет 94%. У ее ближайшего конкурента этот показатель равен 80%.

Чем выше уровень сохранения клиентов, тем сильнее он влияет на прибыль. В краткосрочной перспективе это приводит к росту прибыли от сохраненных и уменьшения убытков от потерянных клиентов, а также меньшей стоимости привлечения новых клиентов. Но уровень сохранения клиентов влияет на прибыль и в долгосрочной перспективе: благодаря ему увеличивается продолжительность взаимоотношений с потребителями.

Компания, где доля сохраненных клиентов составляет 50%, имеет равные шансы удержать или потерять их. Это означает среднюю продолжительность взаимоотношений, равную двум годам, как показано в формуле ниже.

Средняя продолжительность обслуживания клиента = $1 / (1 - \text{Показатель удержания клиентов}) = 1 / (1 - 0,5) = 1 / 0,5 = 2 \text{ года}$.

По мере роста доли сохраненных клиентов растет и средняя продолжительность обслуживания. Однако еще важнее, что рост идет по экспоненте. Как показано на рис. 1.9, компания Netflix стабильно улучшала показатель удержания клиентов с 2002 по 2006 г.²⁶ За этот период средний срок обслуживания клиента вырос с 3,6 до 6,7 года.

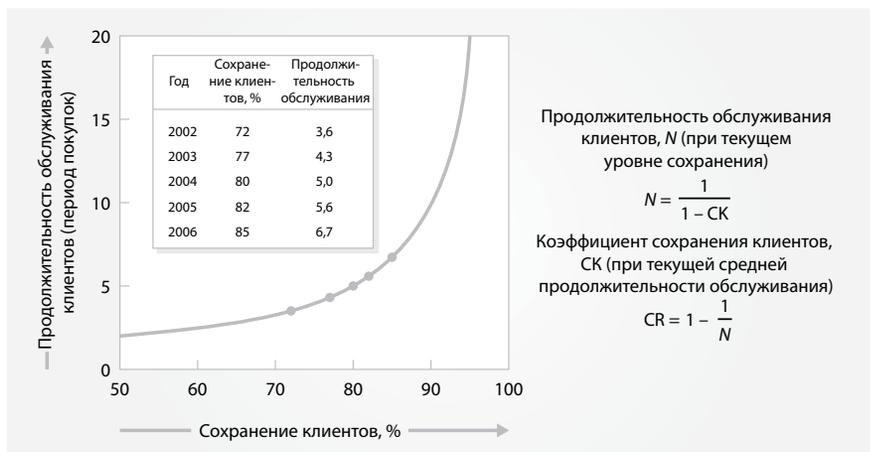


Рис. 1.9. Netflix: сохранение клиентов и продолжительность обслуживания

Например, средний уровень сохранения клиентов среди поставщиков продуктов для здравоохранения равен 80%²⁷. Это означает среднюю продолжительность обслуживания, равную пяти годам. Если бы кому-то из поставщиков удалось увеличить коэффициент удержания клиентов до 90%, он обеспечил бы себе 10-летнюю среднюю продолжительность обслуживания. Иными словами, если уровень сохранения клиентов растет, увеличивается и срок их обслуживания.

ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД СОТРУДНИЧЕСТВА С КЛИЕНТОМ

Лояльный клиент бренда Lexus, покупающий автомобиль за 45 000 долл. и меняющий его каждые 5 лет в течение 30 лет (7 покупок), может принести компании свыше 300 000 долл. Если Lexus потеряет этого клиента после первой покупки, она лишится более 250 000 долл. будущих продаж. Вдобавок компании придется заниматься привлечением нового клиента, а стоит это недешево, как мы уже показали в табл. 1.1. Выходит, стоимость маркетинговых мероприятий, направленных на обеспечение удовлетворенности клиентов, невелика по сравнению с текущей и будущей выгодой от его покупок или затратами на замещение клиентов в случае их неудовлетворенности и ухода. В среднем на привлечение нового клиента тратится в 5 раз больше средств, чем на удержание существующего.

На рисунке 1.10 показана средняя прибыль в расчете на одного пользователя кредитной карточки за пятилетний период. Открытие счетов для новых пользователей принесло чистый годовой убыток 51 долл. с клиента. Привлеченные недавно клиенты тоже не торопятся активно использовать свои новые кредитки: они приносят среднюю прибыль 30 долл. за первый год, 42 долл. за второй и 44 долл. за третий. На пятый год средняя прибыль от обладателя карты составляет 55 долл. Таким образом, ценность пользователя растет со временем. Торгующей по кредиткам компании весьма невыгодно терять покупателя на пятый год из-за его неудовлетворенности. Цена его ухода в первый год составит 106 долл. (55 долл. — упущенная выгода, связанная с уходом, и 51 долл. — затраты на привлечение нового клиента). В этом примере средняя продолжительность обслуживания клиента составляет 5 лет. Итого коэффициент сохранения клиентов 80%.

$$\text{Сохранение клиентов} = 1 - \frac{1}{N} = 1 - \frac{1}{5} = 0,80 \text{ (или } 80\%)$$

Для оценки прибыли за период сотрудничества с клиентом при данном коэффициенте сохранения потребуется рассчитать чистую приведенную стоимость движения его денежного потока, показанную на рис. 1.10. Исходные 51 долл. — стоимость привлечения клиента — исчезают мгновенно. Однако чтобы достичь выручки в 30 долл., потребуется год. 30 долл., полученные

через год, меньше 30 долл., заработанных сейчас. В этом примере компания приняла ставку дисконтирования, равную 10%. Поэтому текущая стоимость 1 долл., полученного через год, равна 0,909 (ставка, при которой 1 долл. обесценивается за год на 10%). Таким образом, 30 долл., которые вы получите через год, стоят 27,3 долл. (30 долл. × 0,909). Дисконтирование производится для выручки каждого года, а показатели суммируются, чтобы получить чистую приведенную стоимость денежного потока. Когда поток правильно дисконтирован за каждый год, его чистая приведенная стоимость равна 111,7 долл. Такова стоимость этого клиента в долларах на сегодняшний день. Если бы продолжительность его обслуживания ограничивалась тремя годами, прибыль на него (чистая приведенная стоимость) была бы значительно меньше. Чем выше уровень сохранения клиентов, тем больше средняя продолжительность обслуживания и прибыль.

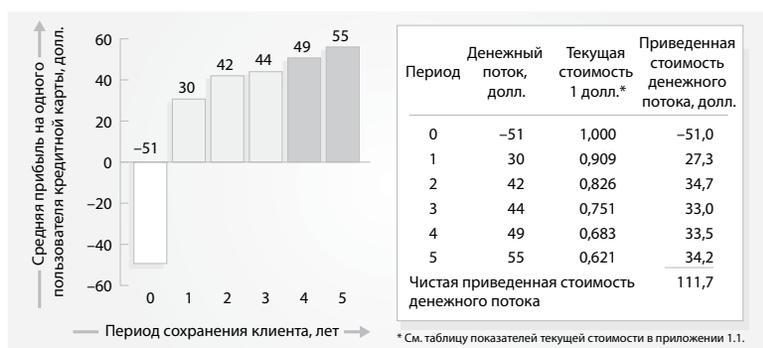


Рис. 1.10. Прибыль за период сотрудничества с клиентом

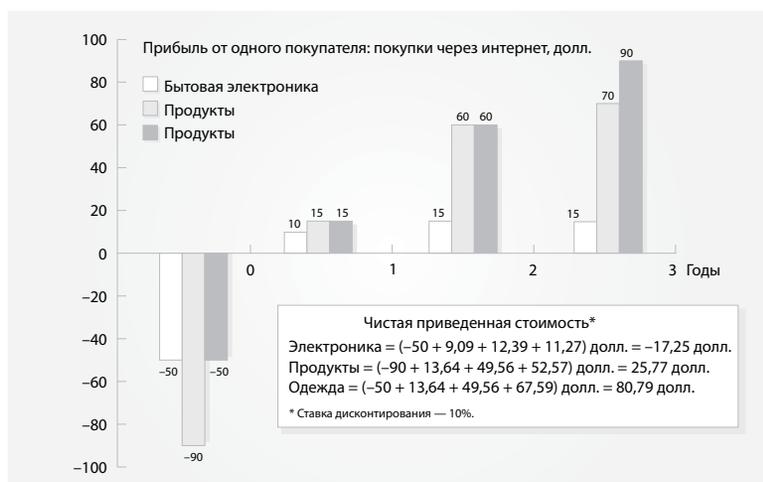


Рис. 1.11. Чистая приведенная стоимость онлайн-покупателей

Чтобы лучше это понять, посмотрим на показатели прибыли (чистую приведенную стоимость) от онлайн-покупателей бытовой электроники, продуктов и одежды в течение 3-летнего периода (рис. 1.11)²⁸. Заполучить покупателя продуктов питания стоит почти вдвое дороже, чем покупателя бытовой электроники. Но через 3 года онлайн-покупатель электроники имеет отрицательную чистую приведенную стоимость –17,25 долл., тогда как у среднего онлайн-покупателя продуктов питания через 3 года чистая приведенная стоимость составляет 25,77 долл. Средний онлайн-покупатель одежды еще выгоднее: через 3 года он принесет 80,79 долл.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ

У большинства компаний есть клиенты с разными уровнями лояльности и прибыльности. Лояльные имеют более долгую историю взаимоотношений с компанией, более привержены бренду, больше покупают и чаще рекомендуют. Долгая история есть и у постоянных клиентов, но они менее привержены бренду, меньше покупают и реже готовы рекомендовать бренд другим.

К сожалению, у большинства компаний есть неудовлетворенные «пленники», о которых они даже не имеют понятия. У них долгая потребительская история и внушительные суммы покупок, поэтому они выглядят как постоянные клиенты, но гораздо менее удовлетворены, имеют низкий уровень предпочтения продукта и хотели бы перейти к другой компании. Они не готовы рекомендовать бренд и даже отговаривают других от его покупки.

Поскольку удовлетворенность клиентов и их сохранение положительно влияют на прибыльность, у компании всегда будут клиенты, которых она хочет сохранить. Но будут и те, от кого стоит отказаться²⁹. А среди потенциальных клиентов могут быть и те, с кем не стоит иметь дела. Привлечение правильных клиентов — часть маркетинга, связанного с управлением отношениями. Мы можем значительно повысить эффективность отношений с клиентами и уровень их удержания, если удастся классифицировать их по уровням лояльности и прибыльности³⁰. Одни лояльны и прибыльны; другие прибыльны, но не лояльны; третьи лояльны, но не прибыльны; четвертые нелояльны и неприбыльны. Но для начала нужно разработать показатель оценки лояльности.

Измерение потребительской лояльности

Потребительская лояльность определяется пятью основными компонентами, указанными в табл. 1.2. Каждый из них оценивается на основе трех возможных уровней поведения клиента. Среднее значение по пяти компонентам лежит в основе индекса потребительской лояльности, величина которого варьирует от 0 до 100. Индекс, равный 80, может считаться высоким, даже если по некоторым компонентам значение среднее.

Индекс потребительской лояльности = (История клиента + Сумма покупки + Желание повторной покупки + Предпочтение продукта + Готовность рекомендовать) / 5.

100 (долгая) + 50 (средняя) + 100 (высокое) + 100 (сильное) + 50 (возможно) = 400 / 5 = 80.

История клиента может считаться долгой, средней или короткой по отношению к среднему значению для компании. Лояльный клиент имеет долгую историю, а новый — короткую. В приведенном выше примере расчета лояльности клиент имеет долгую историю.

Сумма покупки варьирует от ниже средней до выше средней. Обычно сумма покупки у лояльного клиента выше средней, а у сравнительно нелояльного может быть ниже средней. В приведенном выше расчете сумма средняя.

Таблица 1.2. Потребительская лояльность: составляющие и показатели

История клиента	Индекс лояльности	Сумма покупки	Индекс лояльности	Желание повторной покупки	Индекс лояльности	Предпочтение продукта	Индекс лояльности	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности
Долгая	100	Выше средней	100	Высокое	100	Сильное	100	Да	100
Средняя	50	Средняя	50	Среднее	50	Среднее	50	Возможно	50
Короткая	0	Ниже средней	0	Низкое	0	Слабое	0	Нет	0

Желание повторной покупки варьирует от *низкого* до *высокого*, причем *среднее* отражает умеренную готовность купить что-то еще. У лояльного клиента этот показатель высок, у постоянного — средний, а у неудовлетворенного — низок. В приведенном выше примере клиент с высокой долей вероятности совершит повторную покупку.

Предпочтение продукта варьирует от *слабого* к *сильному*. Лояльный клиент имеет сильный уровень предпочтения продукта в сравнении с продуктами конкурентов, а нелояльный постоянный клиент — слабый, т. е. может приобрести продукт у любого участника рынка. В приведенном выше примере у клиента сильное предпочтение продукта компании.

Готовность рассказать о компании и продукте другим потенциальным клиентам — еще один важный фактор, определяющий степень лояльности. Лояльные клиенты с долгой историей и сильным предпочтением продукта обычно рекомендуют его другим. Постоянные клиенты в целом менее склонны рекомендовать продукт, а новые еще реже рекомендуют его из-за своего ограниченного опыта взаимодействия. В нашем примере клиент, *возможно*, порекомендует продукт другим. И хотя это снижает значение индекса

потребительской лояльности, общий показатель на уровне 80 позволяет отнести клиента к лояльным.

Классификация потребительской лояльности

Измерение лояльности клиентов обычно показывает широкий диапазон значений — от 0 до 100. В силу прямой корреляции между прибыльностью клиента и его лояльностью бóльшая лояльность означает более высокую прибыльность и наоборот.

Для примера компании в табл. 1.3 набор различных уровней показателя лояльности и доли клиентов в каждой из «групп» позволяет получить итоговое значение 50. 60% клиентов лояльны, постоянно делают покупки или просто оказались «пленниками». 40% — либо новые, либо неприбыльные. Без измерения уровней лояльности компания не сможет понять, к какой группе относится клиент. Но поскольку маркетеры занимаются такими расчетами и имеют всю информацию, приведенную в табл. 1.3, они могут разработать программы для каждой группы с учетом ее интересов. Они позволяют повысить прибыльность клиентов, а следовательно, и компании. Одна из целей маркетинга взаимоотношений с клиентами в том, чтобы управлять этими пятью типами потребительской лояльности и обеспечить более высокий общий уровень лояльности и прибылей³¹.

Таблица 1.3. Уровни потребительской лояльности

Тип клиента	Индекс лояльности	Доля клиентов, %	История клиента	Сумма покупки, долл.	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности
Лояльный	70–100	20	90	80	95	80	80	85
Постоянный	50–69	30	80	65	90	40	45	64
«Пленник»	до 50	10	75	55	20	10	0	32
Новый	0–60	20	10	20	50	50	50	36
Неприбыльный	0–40	20	25	15	15	20	0	15
Индекс лояльности								50

Лояльные клиенты

У лояльного потребителя могут быть значения 100 по отдельным показателям, но, скорее всего, хотя бы по одному из них оно будет меньше — например, если он по каким-то личным причинам не готов рекомендовать продукт другим. Чтобы считаться лояльным, клиент должен иметь значение индекса 70–100. 20% клиентов компании из нашего примера в табл. 1.3 описываются как лояльные. Совместив средние значения каждого компонента для данной группы клиентов, мы получаем средний индекс лояльности

на уровне 85. Эти потребители приносят компании значительную долю прибыли. Лояльным клиентам присущ следующий диапазон оценок.

Лояльные клиенты: диапазон поведения

История отношений с клиентом	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От средней до высокой 50-100	Высокое 100	Сильное 100	«Возможно» или «да» 50-100	Высокий 70-100	Выше среднего

Управлять отношениями с лояльными клиентами надо не так, как с остальными³². Их нужно вознаграждать специальными предложениями и услугами. Например, гостиничная сеть Marriott предлагает лояльным клиентам широкий набор дополнительных услуг и номеров более высокого класса. Программа лояльности не должна обижать клиентов. Их не стоит исключать из нее, даже если суммы их покупок снижаются³³. Ведь их лояльность не ограничивается потраченными деньгами. Ценность многих таких клиентов заключается и в их рекомендациях, способных принести в несколько раз больше ценности, чем их собственная за весь срок взаимодействия с компанией³⁴.

Постоянные клиенты

Многие постоянные клиенты — транжиры. Они много покупают у разных компаний и не имеют предпочтений. Постоянные клиенты-транжиры покупают больше среднего, а также часто приобретают продукты для кого-то еще. Обычно степень их удовлетворенности средняя или высокая, они предпочитают оставаться с компанией, но менее склонны рекомендовать ее продукты.

Эти клиенты обладают высоким потенциалом с точки зрения прибыли, а степень их предпочтения продукта колеблется от средней до высокой. Они не всегда рекомендуют продукт другим. Как показано на рис. 1.12, ценность за весь срок взаимоотношений с постоянными клиентами колеблется от средней до выше средней, но ниже, чем у лояльных клиентов. Постоянные клиенты часто составляют 15–20% от общего числа. Обычно индекс лояльности у них колеблется между 50 и 69, а их ценность за весь срок взаимодействия положительна. От постоянных клиентов можно ожидать следующего поведения.

Постоянные клиенты: диапазон поведения

История отношений с клиентом	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От небольшой до средней 0-50	От среднего до высокого 50-100	От среднего до сильного 50-100	«Возможно» или «да» 50-100	Умеренный 40-90	От среднего до выше среднего

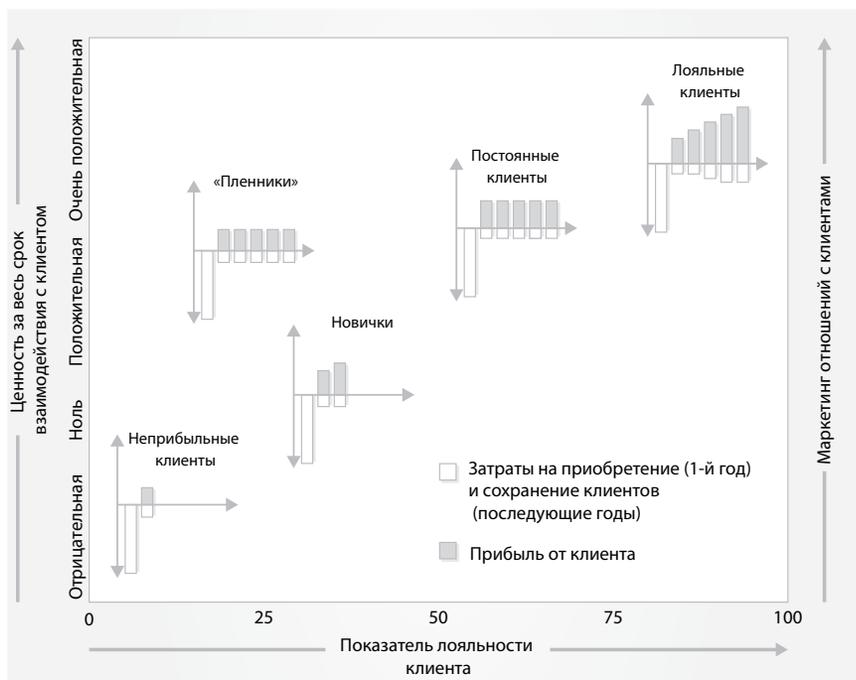


Рис. 1.12. Лояльность клиентов и ценность за срок взаимодействия с ними

Компании часто неправильно управляют отношениями с постоянными клиентами и не видят возможностей их перевода в категорию лояльных. Поскольку конкурентам легко сманить таких клиентов, те могут перейти в категорию потерянных. Нужно стремиться к лояльности постоянных клиентов с высоким потенциалом, чтобы сохранить их и создаваемую ими прибыль. Одна из целей маркетинга взаимоотношений с клиентами — укрепление их лояльности путем предложения им всего, что способно повысить их удовлетворенность. Важно предлагать им программы лояльности, даже когда сумма их покупки средняя или ниже среднего³⁵.

Многие компании обнаружили, что после включения в программы лояльности многие постоянные клиенты начинают больше покупать, что повышает величину их ценности за срок взаимодействия с ними.

«Пленники»

«Пленники» — неудовлетворенные клиенты с длинной или средней историей. У них слабо выражено желание совершить повторную покупку, но они не могут легко переключиться на продукты другой компании. У них слабая степень предпочтения продукта, и они не готовы рекомендовать его другим. Например, у пользователя ПК, недовольного Microsoft Office, нет особого

выбора, поэтому он продолжает покупать новые версии. Многие авиакомпании с низким уровнем удовлетворенности клиентов (особенно работающие на небольших рынках) видят в аэропортах всё те же лица, поскольку у «пленников» нет шанса воспользоваться услугами конкурента. Много «пленников» и у коммунальных компаний, и у компаний, в которых застрахованы сотрудники определенной организации. В большинстве случаев «пленники» ограничены в выборе и не могут найти альтернативу. Их поведение характеризуется следующими чертами.

«Пленники»: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От средней до высокой 50-100	Низкое 0	Слабое/Нет 0	Низкая 0	От среднего до выше среднего 20-40	От средней до выше средней

Из таблицы 1.3 видно, что «пленники» имеют среднюю или чуть более долгую историю отношений с компанией и обеспечивают ей положительный денежный поток. Ценность за весь срок взаимодействия с ними средняя или чуть выше средней (как показано на рис. 1.12), но будущее денежного потока под угрозой, поскольку эти клиенты отчаянно хотят уйти. Компании, имеющие клиентов-«пленников», часто даже и не подозревают об их существовании и о том, в каком напряжении они живут. Хуже того, «пленники» часто делятся своим разочарованием с другими, затрудняя привлечение новых клиентов.

Поскольку компании не знают о настроениях «пленников», им кажется, что все хорошо. К ним поступают деньги, но вдруг приходит день, когда неудовлетворенные клиенты уходят. Компании, стремящиеся выявлять «пленников», могут поработать над снижением их неудовлетворенности, тем самым уменьшая вероятность их ухода к конкуренту, как только появится такая возможность.

Новые клиенты

К новым клиентам могут относиться те, кто прежде не имел опыта сотрудничества с компанией, или те, кто уходил, но решил вернуться. Они имеют короткую или среднюю историю взаимоотношений и ценность за весь срок взаимодействия на уровне ниже среднего или среднего. Их лояльность низка, поскольку у них не было времени на формирование истории или предпочтения продукта. Они будут реже рекомендовать продукт другим (по крайней мере на этой стадии). Они нуждаются в особой заботе. У этих клиентов высокие ожидания, на которые нужно обращать внимание. Только это позволит перевести их на следующий уровень лояльности. Эта группа может составлять 15–20% от общего числа клиентов.

Новые клиенты: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
Короткая или средняя 0-50	Низкая или средняя 0-50	От низкого до высокого 0-100	От слабого до среднего 0-50	«Нет» или «возможно» 0-50	Низкий 0-60	От ниже среднего до среднего

Новые клиенты должны соответствовать выработанному в компании профилю целевых клиентов. У них есть многие черты лояльных и постоянных клиентов. Управление отношениями с ними сформирует их поведение и уровень лояльности. Важно, чтобы компания создала для них положительные впечатления. Тогда они станут удовлетворенными, лояльными и захотят остаться.



Рис. 1.13. Ценность за весь срок взаимодействия с отвоенным клиентом, долл.

Возвращающиеся клиенты также могут считаться новыми, хотя у них и есть уже история отношений с компанией. Чаще всего это постоянные клиенты, ушедшие к конкуренту, обычно из-за неправильного отношения, но затем вернувшиеся. Таких клиентов часто называют «отвоенными»³⁶. Они уже знакомы с продуктами компании и, скорее всего, будут вести себя так же, как и прежде. Как показано на рис. 1.13, через 5 лет текущее приведенное значение ценности за новый срок взаимоотношений с такими клиентами может быть почти в 2,4 раза выше среднего значения для новичка. Для компании возврат клиента — получение утраченной возможности и второй шанс на развитие лояльности.

Неприбыльные клиенты

Неприбыльные клиенты появляются из-за неправильных действий на предыдущих этапах³⁷. Они не приносят денег, и маловероятно, что они станут лояльными. Такие клиенты лишают компанию прибыли, поскольку затраты на их привлечение никогда не окупаются (см. рис. 1.12). Эта группа может составлять 30–35% от общего числа клиентов компании. Но компания, сосредоточенная на управлении отношениями с клиентами, способна значительно снизить долю неприбыльных клиентов и увеличить показатели удержания и лояльности, а также улучшить процесс отбора. Как показано в таблице ниже, неприбыльные клиенты имеют небольшой или средний срок отношений с компанией, у них средние показатели желания повторной покупки и предпочтения продукта. Кроме того, они приобретают недорогие продукты. У них практически отсутствует желание рекомендовать компанию или ее продукты другим. Индекс их лояльности колеблется от 0 до 40, а ценность за весь срок взаимодействия с компанией оказывается или отрицательной, или значительно меньше среднего.

Неприбыльные клиенты: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От небольшой до средней 0–50	Низкая 0	От низкой до средней 0–50	От слабого до среднего 0–50	«Нет» или «возможно» 0–50	Низкий 0–40	Отрицательная или ниже среднего

Некоторые неприбыльные потребители могут быть прекрасными людьми и даже отличными клиентами — но для кого-то другого. То, что предлагает ваша компания, не соответствует их потребностям. И хотя их изначально привлекла и она, и ее ценностное предложение, они никогда не будут удовлетворены³⁸. Вряд ли их удастся удержать, как ни старайся. Лучший, но самый сложный подход состоит в том, чтобы помочь им уйти.

Существует и еще одна группа неприбыльных клиентов. Ее представители делают одну покупку, а затем уходят. Обычно они покупают по привлекательной цене или во время промоакции. Например, многие телекоммуникационные компании известны и своими щедрыми стимулами, и огромной долей клиентов, относящихся к этой группе. По данным AT&T*, 1,7 млн ее клиентов меняли поставщика услуг в среднем три раза в год³⁹.

Улучшение процесса управления отбором клиентов, а также более четкая нацеленность промоакций способны свести долю такой группы до минимума.

* AT&T — американская телекоммуникационная компания, один из лидеров в отрасли. Основана в 1983 г., штаб-квартира — в Далласе.

Мы знаем, что компании будет лучше, если она сможет отказаться от привлечения таких людей. Зная общие характеристики своих бывших неприбыльных клиентов, она может проводить более четкий отбор и привлекать больше целевых клиентов. Стоит обратить внимание на следующую цитату.

Я пойму, что наши компании провели хорошую работу по сегментации рынка, когда они смогут сказать мне, кому не надо продавать наши продукты⁴⁰.

Д-р Чарльз Лиллис, бывший руководитель телекоммуникационной компании MedibOne

Понимание различий между целевыми и нецелевыми клиентами очень важно для маркетинга отношений с ними⁴¹. Профиль нецелевых клиентов не менее важен, чем профиль целевых. Если компания четко знает, какие потребители ей не нужны, она сможет снизить общие расходы на привлечение новых клиентов и улучшить показатели удержания. А ничем не ограниченное привлечение приведет к тому, что компании придется работать с нелояльными и неприбыльными потребителями. Это вызовет снижение прибыли и не позволит компенсировать издержки на привлечение.

Рано или поздно клиентов теряет любая компания. Кто-то из них — прибыльные в прошлом клиенты, которых компания хотела бы отвоевать. Большинству из них не нравилось обращение со стороны компании, и они перешли к ее конкурентам. Но другие ушли, потому что были неприбыльными.

Управление потребительской лояльностью

Управление взаимоотношениями с клиентами — крайне важный аспект управления лояльностью и прибыльностью. Успешные программы предполагают управление всеми связями с клиентами в зависимости от их текущего уровня лояльности и потенциальной прибыльности. Эффективная программа начинается с определения типов клиентов, которых компании удастся привлечь и удержать. Она предполагает разработку стратегий для управления новыми клиентами и отказа от неприбыльных. Помните: любой тип отношений с любой группой клиентов влияет на общие уровни сохранения клиентов и прибыльности.

Рекомендации клиентов порой могут принести даже бóльшую ценность, чем их покупки, если учесть ценность новых клиентов, появляющихся благодаря им. Поэтому склонных к рекомендациям клиентов стоит воспринимать как особую группу и награждать за их усилия. Например, компания Scott Trade, предоставляющая онлайн-брокерские услуги, дает скидку в размере 7 долл. за сделку как для рекомендателя, так и для клиента, воспользовавшегося рекомендацией. Телекоммуникационная компания

Sprint Nextel предлагает кредит 20 долл. за каждую рекомендацию и еще 10 долл. за каждого нового клиента, воспользовавшегося ею.

Тип клиента	Показатель лояльности	Доля клиентов, %	Доход на клиента, долл.	Маржа, %	Расходы на маркетинг и продажи в расчете на клиента, долл.	Средняя прибыль на клиента, долл.
Лояльный	70–100	20	1000	50	100	400
Постоянный	50–90	30	750	40	75	225
«Пленник»	20–40	10	600	40	75	165
Новый	0–60	20	400	30	100	20
Неприбыльный	0–40	20	100	30	50	–20
Итого/Среднее		100	585	38	80	164

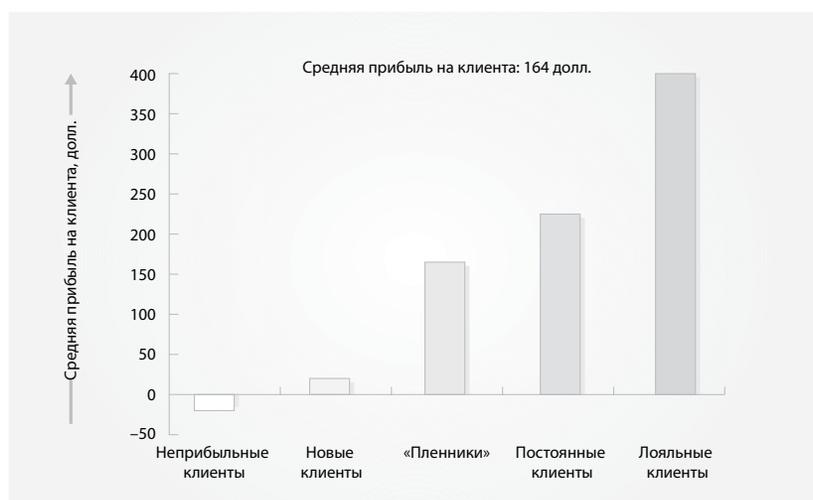


Рис. 1.14. Потребительская лояльность и прибыльность

Рисунок 1.14 показывает, как оценивать влияние разных уровней потребительской лояльности на прибыль. Доля клиентов в каждой группе может меняться, непосредственно влияя на прибыль. Можно ожидать, что управление расходами на маркетинг и продажи в расчете на клиента из разных групп позволят извлечь больше прибыли. Каждая категория требует своей стратегии, направленной на рост общего индекса лояльности и прибыльности компании.

РЕЗЮМЕ

Эффективность работы компании по развитию стратегий, обеспечивающих высокие уровни удовлетворенности клиентов, зависит от степени сфокуси-

рованности на потребителях. Всего несколько лет назад многие менеджеры считали подобное заявление оторванным от реальности и не имевшим практического смысла. Но практика показывает, что клиентоориентированные компании способны повысить уровень удовлетворенности и обеспечить прибыль намного выше среднего уровня. Развитие сфокусированности на клиентах требует лидерства в отношениях с ними, внимания высшего руководства, обучения сотрудников принципам работы и вовлечения клиентов. Важно слышать голос клиента; но для этого нужно понимать всю специфику опыта каждого потребителя, стимулировать к жалобам и пытаться создавать не только продукт, но и полноценные решения. Такие показатели, связанные с клиентами, как удовлетворенность, сохранение и лояльность, должны стать ключевыми в оценке успеха клиентоориентированной организации.

Уже доказано, что уровень удовлетворенности клиентов компании связан с ее прибыльностью. Конечно, хорошо иметь высокое усредненное значение по этому показателю, но, если распределить потребителей по группам в зависимости от их удовлетворенности, компания сможет понять, как именно связаны удовлетворенность и прибыльность. Это позволяет компании увидеть клиентов, которые «не удовлетворены» или «отчасти удовлетворены» отношениями с ней. Понять причины неудовлетворенности намного проще, если стимулировать неудовлетворенных клиентов высказывать недовольство: компания сможет увидеть его причины и удержать потребителей. Социальные сети, ставшие популярными в последнее время, позволяют клиентам высказывать свое неудовольствие и одновременно дают компаниям возможность эффективно ответить на жалобы и исправить отношения.

Удовлетворенность клиентов напрямую влияет на уровень их удержания. А более высокие уровни удержания позволяют увеличить прибыль — причем не только в текущем году, но и за весь срок отношений. Приобрести нового клиента намного дороже, чем удержать имеющегося. Повышение уровня сохранения клиентов с 67 до 75% способно увеличить срок отношений с клиентом с 3 до 4 лет. Иными словами, компания получает еще один год продаж и прибыли, а также может сэкономить, поскольку ей не нужно тратить деньги на поиск нового клиента. Кроме того, чем дольше срок взаимоотношений клиентов с компанией, тем больше шансов, что они захотят купить что-то еще.

Конечная цель любого клиентоориентированного бизнеса — обеспечить высокий уровень потребительской лояльности. Лояльный клиент имеет долгую историю отношений с компанией, тратит больше среднего, имеет сильное желание совершить повторную покупку, а также высокую степень предпочтения продукта. Он рекомендует компанию другим. Лояльные клиенты прибыльны, а их ценность за срок взаимоотношений с компанией намного

выше средней. Постоянные клиенты могут также обладать высокой ценностью и долгой историей, но они гораздо менее привержены продукту и менее охотно рекомендуют его. Однако они очень важны для прибыльности компании, и отношения с ними должны быть направлены на их удержание, а в идеале и повышение их лояльности.

Многие компании имеют клиентов-«пленников», даже не зная об этом. Те долго взаимодействуют с компанией, приносят среднюю или даже высокую ценность, но недовольны и уходят к конкурентам, как только появляется возможность. Несложно догадаться, что они делятся своим разочарованием с другими и даже могут советовать им воздержаться от покупки продукта, которым пользуются сами.

К новым клиентам могут относиться как те, кто прежде не имел дел с компанией, так и те, кто по каким-то причинам ранее отказался от ее продуктов. Клиентоориентированная компания хорошо представляет себе историю и особенности поведения возвращающихся потребителей и соответственно выстраивает отношения с ними (совсем не так, как с новыми). Оба типа таких клиентов дают компании возможность повысить уровень их лояльности и прибыльность отношений с ними, причем и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе.

А некоторые клиенты неприбыльны. Компания не может предложить им то, что им нужно, а они не готовы платить ей столько, сколько она хочет. Затраты на приобретение таких клиентов были очень высокими, но маловероятно, что они принесут прибыль. Еще одна группа неприбыльных клиентов охотится за выгодными сделками. Они никогда не бывают лояльными, а переключаются с одного продукта на другой, обычно руководствуясь снижением цены или промоакциями. Цель клиентоориентированной компании — разобраться во всех уровнях потребительской лояльности и разработать подходящие маркетинговые программы для каждого типа клиентов, чтобы лучше управлять общей прибыльностью своего бизнеса.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ РЫНОЧНОЙ ЛОГИКИ

1. Как компания вроде Enterprise Rent-A-Car сосредоточивается на клиентах, используя методы, описанные в главе 1?

2. Как высокая степень сфокусированности на клиентах и высокие уровни их удовлетворенности помогают компании Southwest Airlines быть более прибыльной, чем другие авиакомпании?

3. Почему полностью удовлетворенный пользователь Apple может быть более прибыльным, чем отчасти удовлетворенный?

4. Как компании с высокими уровнями удовлетворенности клиентов добиваются более высоких результатов с точки зрения цен на акции, чем средние компании из списка S&P 500?

5. Компания Lexus известна высоким уровнем удовлетворенности клиентов. Как это повлияет со временем на уровень их удержания?

6. Если бы у Lexus средний уровень удержания клиентов составлял 80%, сколько покупок мог бы совершить средний клиент за весь период взаимоотношений с компанией?

7. Если прибыль новой кофейной компании оказалась выше среднего в первые 2 года работы, но намерение совершить повторную покупку (см. рис. 1.8) стабильно снижается, а показатель удержания клиентов падает с 67 до 50%, как все эти события повлияют на будущую прибыль?

8. Как влияет на прибыль увеличение срока взаимодействия клиента с онлайн-магазином модной одежды с 4 до 5 лет?

9. Что делает клиентов Apple лояльными и почему лояльные клиенты более прибыльны, чем все остальные?

10. Как часто пользующийся услугами авиакомпании клиент превращается в «пленника»? Какую роль с точки зрения прибыли в настоящем и будущем играют такие потребители?

11. Как вы рекомендовали бы управлять отношениями с постоянным клиентом McDonald's, сумма покупки которого всегда меньше средней?

12. Какие факторы могут заставить компанию привлекать неприбыльных клиентов?

13. В каких случаях постоянный клиент с коротким сроком отношений с компанией будет более ценным, чем постоянный клиент с длительным сроком?

14. В чем разница в выстраивании отношений с новым и вернувшимся клиентом?

15. При каких условиях вернувшийся клиент компании, поставляющей промышленное оборудование, может иметь более высокую ценность за весь срок взаимоотношений, чем совершенно новый?

Маркетинговые инструменты и упражнения по их применению

Четыре интерактивных инструмента оценки маркетинговой деятельности и практические упражнения, приведенные в этом разделе, помогут вам лучше понять, как взаимодействие с клиентами влияет на прибыльность компании. Зайдите на сайт www.MBM-BEST.com. Вводя нужные данные, вы сможете найти ответы на множество заданных в книге вопросов. Вы также можете ввести иные данные и изучить

результаты, после чего сохранить свою работу. Каждый из инструментов соответствует рисунку из главы 1, номер которого указан в скобках.

1.1. Удовлетворенность клиентов и прибыльность (рис. 1.6)

А. Как изменятся средние значения объема продаж и прибыль в расчете на клиента для компании, имеющей 10% «полностью удовлетворенных» клиентов, 35% «удовлетворенных» и 55% «частично удовлетворенных»?

В. Как изменятся средние значения объема продаж и прибыль в расчете на клиента, если компании удастся повысить уровень удовлетворенности клиентов до 35% «полностью удовлетворенных», 35% «удовлетворенных» и 30% «частично удовлетворенных»?

1.2. Удержание и сохранение клиентов (рис. 1.7)

А. Как изменится уровень удержания клиентов, если доля всех неудовлетворенных снизится до 15%, а всех удовлетворенных — вырастет до 85%?

В. Используя те же начальные данные, рассчитайте, как изменится показатель удержания клиентов, если доля жалующихся повысится с 10 до 50%.

1.3. Ценность за весь срок взаимодействия клиента с компанией (рис. 1.13)

А. Как изменится ценность за весь срок взаимодействия клиента с компанией, если этот срок снизится с 5 до 4 лет?

В. Как изменится ценность за весь срок взаимодействия, если этот срок увеличится с 5 до 6 лет, а чистый денежный поток в год составит 60 долл.?

1.4. Потребительская лояльность и прибыльность (рис. 1.14)

А. Как изменится средняя прибыльность в расчете на клиента в случае 25% лояльных и 25% постоянных клиентов?

В. Как изменится средняя прибыльность в расчете на клиента при иных показателях: 30% лояльных, 35% постоянных, 5% «пленников», 20% новых и 10% неприбыльных?

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Anderson E., Fornell C., Mazvancheryl S. Customer Satisfaction and Stock Valuation // Journal of Marketing. 2004. October. Pp. 172–185.

2. Singh S. Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance. Ashgate, 2004; Gebhardt G., Carpenter G. S., Sherry J. F., Jr. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation // Journal of Marketing. 2006. October. Pp. 37–55.

3. Reichheld F. F., Sasser W. E., Jr. Zero Defections: Quality Comes to Services // Harvard Business Review. 1990. September–October. Pp. 106–111; Reichheld F. F. Loyalty-Based Management // Harvard Business Review. 1993. March–April. Pp. 64–73.
4. Aksoy L., Cooil B., Groening C. et al. The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction // Journal of Marketing. 2008. July 2008. Pp. 105–122.
5. 2008 Southwest Airlines Annual Report. February 9, 2009. P. 2.
6. Homburg C., Wieseke J., Bornemann T. Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Knowledge // Journal of Marketing. 2009. July. Pp. 64–81.
7. Meyer C., Schwager A. Understanding Customer Experience // Harvard Business Review. 2007. February. P. 118.
8. Yellin E. Your Call Is (Not That) Important to Us. Free Press, 2009.
9. Bomey N. Redesigned Recipe Leads to Sales Increases for Domino's Pizza // AnnArbor.com LLC. May 5, 2010 // www.annarbor.com.
10. Wiesel T., Skiera B., Villanueva J. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting // Journal of Marketing. 2008. March. Pp. 1–14.
11. Enterprise Asks What Customers Are Thinking and Acts // USA Today. 2006. May 22.
12. Wiesel T., Skiera B., Villanueva J. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting // Journal of Marketing. 2008. March. Pp. 1–14.
13. American Customer Satisfaction Index, www.theacsi.org; данные на рис. 1.4 — по состоянию на июнь 2011 г.
14. Byrne P. Only 10% of Companies Satisfy Customers // Transportation and Distribution. 1993. December; Eck T. Are Customers Happy? Don't Assume // Positive Impact. 1992. July. P. 3.
15. Seldon L., Colvin G. Angel Customers and Demon Customers. Portfolio, 2003. Pp. 45–59.
16. Doyle P. Value-Based Marketing. Wiley, 2000. Pp. 8–85.
17. TARP. Consumer Complaint Handling in America: An Update Study / White House Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1986; TARP. Consumer Complaint Handling in America, Final Report / U.S. Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1979; Rhoades K. The Importance of Customer Complaints // Protect Yourself. 1988. January. Pp. 15–18.
18. McGahan A. M., Ghemawat P. Competition to Retain Customers // Marketing Science. 1994. Spring. Vol. 13. Pp. 165–176; McCormack M. H. One Disappointed Customer Is One Too Many // Positive Impact. 1993. September. Vol. 4. Pp. 7–8.
19. Ariely D. The Customers' Revenge // Harvard Business Review. 2007. December. Pp. 31–36.
20. Rubin R. Should Your Company Sue Over Social Media Comments? // Inc. 2010. April 21.

21. Bard M. Does Social Media Affect Consumer Complaints? // SmartBlog. 2011. January 5, по состоянию на январь 2011 г.
22. Lucia T. Domino's Theory — Only Service Succeeds // Positive Impact. 1992. February. Pp. 6–7.
23. Reichheld F. F., Sasser W. E., Jr. Zero Defections: Quality Comes to Services // Harvard Business Review. 1990. September–October. Pp. 106–111; Reichheld F. F. Loyalty-Based Management // Harvard Business Review. 1993. March–April. Pp. 64–73.
24. Jones T., Sasser W. E., Jr. Why Satisfied Customers Defect // Harvard Business Review. 1995. November–December. Pp. 88–89.
25. Reichheld F. F., Scheffer P. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web // Harvard Business Review. 2000. July–August. Pp. 105–113.
26. Wiesel T., Skiera B., Villanuova J. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting // Journal of Marketing. 2008. March. Pp. 1–14.
27. Clarke R. Addressing Voluntary Disenrollment // CDR Healthcare Resources. 1997. Pp. 10–12.
28. Johnson M., Gustafsson A. Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. New York: JosseyBass, 2000.
29. Nunes P., Johnson B. Are Some Customers More Equal than Others? // Harvard Business Review. 2001. November. Pp. 37–50.
30. Smith S., Wheeler J. Managing the Customer Experience. Prentice Hall, 2002.
31. Nykamp M. The Customer Differential. AMACOM, 2001; Gupta S., Lehmann D. Customers as Assets // Journal of International Marketing. 2003.
32. Reinartz W., Kumar V. The Mismanagement of Customer Loyalty // Harvard Business Review. 2002. July. Pp. 86–94.
33. Wagner T., Hennig-Thurau T., Rudolph T. Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? // Journal of Marketing. 2009. May. Pp. 69–85.
34. Kumar V., Petersen J. A., Leone R. P. How Valuable Is Word of Mouth? // Harvard Business Review. 2007. October. Pp. 139–146.
35. Liu Y. The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Customer Purchase Behavior and Loyalty // Journal of Marketing. 2007. October. Pp. 19–35.
36. Griffin J., Lowenstein M. Customer Winback. Jossey-Bass, 2001.
37. Mittal V., Sarkees M., Murshed F. The Right Way to Manage Unprofitable Customers // Harvard Business Review. 2008. April. Pp. 95–102.
38. Dhar R., Glazer R. Hedging Customers // Harvard Business Review. 2003. May. Pp. 86–92.
39. Schriver S. Customer Loyalty — Going, Going... // American Demographics. 1997. September. Pp. 20–23.
40. Цитата из выступления на конференции, Чарльз Лиллис. С разрешения автора.
41. Sullivan E. Just Say No // Marketing News. 2008. April 15. P. 17.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.1. ТАБЛИЦА ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ

Период (N)	СД = 8%	СД = 9%	СД = 10%	СД = 11%	СД = 12%	СД = 13%	СД = 14%	СД = 15%
0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,887	0,870
2	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756
3	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658
4	0,735	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572
5	0,681	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497
6	0,630	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432
7	0,583	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376
8	0,540	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327
9	0,500	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284
10	0,463	0,422	0,386	0,352	0,322	0,285	0,270	0,247
11	0,429	0,388	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215
12	0,397	0,356	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187
13	0,368	0,326	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163
14	0,340	0,299	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141
15	0,315	0,275	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123
16	0,292	0,252	0,218	0,188	0,163	0,141	0,123	0,107
17	0,270	0,231	0,198	0,170	0,146	0,125	0,108	0,093
18	0,250	0,212	0,180	0,153	0,130	0,111	0,095	0,081
19	0,232	0,194	0,164	0,138	0,116	0,098	0,073	0,070
20	0,215	0,178	0,149	0,124	0,104	0,087	0,073	0,061

Формула расчета текущей стоимости:

$$TC = \frac{1}{(1+СД)^N}$$

где TC — текущая стоимость 1 долл.,

N — число периодов времени до получения 1 долл.,

СД — ставка дисконтирования (стоимость заимствования или желаемая ставка доходности).

Пример I: N = 5 периодов, СД = 10%

$$TC = \frac{1}{(1+0,1)^5} = \frac{1}{1,611} = 0,621$$

(стоимость 1 долл., полученного через 5 лет, сегодня равна 0,621 долл.).

Пример II: N = 2,33 периода, СД = 10%

$$TC = \frac{1}{(1+0,1)^{2,33}} = \frac{1}{1,249} = 0,801$$

(стоимость 1 долл., полученного через 2,33 года, сегодня равна 0,801 долл.).



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  