

Глава 7

Взаимодействие с клиентами: стратегия сотрудничества

Мы обсудили способы, используя которые компания идентифицирует и дифференцирует своих клиентов, чтобы выработать различный подход к работе с разными клиентами. Здесь мы имеем дело с аналитической задачей. Соответствующие действия осуществляются «за сценой» и ориентированы на сбор данных о клиентах. Полученная информация используется для ранжирования клиентов в зависимости от их ценности и дифференцирования по потребностям. Эта сторона деятельности организации находится вне пределов видимости клиента. Здесь мы представим часть методологии внедрения IDIC (идентификация, дифференцирование, взаимодействие, кастомизация), предполагающую непосредственное участие клиента, — взаимодействие.

Взаимоотношения по определению характеризуются двусторонними коммуникациями между их участниками.

Полученные знания о клиенте позволяют определить его ценность и выявить его потребности. Одновременно в процессе взаимоотношений обучается и клиент: он становится более опытным покупателем. В настоящее время взаимодействия, по сути, превратились в *сотрудничество*, в совместную работу компании и клиента над осуществлением трансакций, а также над тем, чтобы каждая новая сделка была еще более выгодной для обеих сторон. Фокус внимания переме-

щается с односторонних сообщений или единичных продаж на непрерывный итеративный процесс, де-факто означающий, что транзакционный подход сменяется подходом, основывающимся на взаимоотношениях. Цель его состоит в достижении все более и более высоких степеней удовлетворения как клиента, так и компании.

Цель традиционных специалистов по маркетингу заключалась в *генерировании сообщения*. Для компании, исповедующей отношения «один на один», цель состоит в установлении *обратной связи*.

Реализующая клиентскую стратегию компания гарантирует, что каждый ее покупатель получит именно то, в чем он нуждается, причем характер потребности не имеет значения. Например, компания розничной торговли Home Depot проводит специальные тренинги для своих служащих, на которых их обучают проводить рядом с посетителем ровно столько времени, сколько необходимо для того, чтобы выбрать тот товар, который способен разрешить возникшую проблему. Клиент должен получить наиболее подходящий продукт вне зависимости от того, насколько дорого или дешево он может стоить. В настоящее время стратегия Home Depot состоит не в том, чтобы продать попавшийся на глаза посетителю один из необходимых в хозяйстве товаров, но в том, чтобы продавать ему все нужные товары для дома. Поэтому вместо того, чтобы просто продавать необходимые для ремонта дома товары, Home Depot стремится собрать информацию о потребностях своих клиентов и помочь им удовлетворить эти потребности — каждому индивидуально*.

* Michael Treacy and Fred Wiersema. "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review (January–February 1993), pp. 84–93.

Имплицитные и эксплицитные соглашения

Ведение диалога с клиентом предполагает обмен мыслями. Следовательно, мы имеем дело с определенной формой ментального сотрудничества. Она может включать в себя обработку запроса клиента или сбор вспомогательной информации. Но это только начало. Многие клиенты не желают вступать в контакты с компаниями. Клиенты, которые признаются, что они с удовольствием получили не заказанную ими партию товара или с радостью ответили на телемаркетинговый звонок, достойны занесения в Красную книгу. Компания, стремящаяся вступить во взаимовыгодный диалог с клиентом, должна будет вести интересный индивидуальному покупателю разговор на его условиях, периодически получая новую информацию, а не пытаться во время каждого контакта навязать как можно больше своих товаров.

Для того чтобы понять, насколько радикальной является эта идея, задумаемся о телевидении. Когда рекламодатель участвует в финансировании телевизионной программы, он, по сути, заключает *имплицитное* (невывраженное) соглашение со зрителями: «Посмотрите нашу рекламу — и бесплатно наслаждайтесь шоу». В первые десятилетия телевизионной эры такие имплицитные соглашения были полностью оправданными, так как количество каналов было невелико, а зрители не имели в своем распоряжении значительно облегчающих выбор пультов дистанционного управления. В то время вся телевизионная аудитория состояла из постоянных зрителей рекламных роликов.

Но современный телезритель находится в иной внешней среде. И дело не в том, что количество каналов теперь измеряется сотнями. Люди сегодня смотрят телевизионные передачи избирательно и имеют возможность мгновенного — и постоянного — контроля над ними, игнорируя, в случае необходимости, телевизионные рекламные ролики. Новые

технологии, например цифровые телевизионные видеозаписывающие устройства, позволяют клиентам полностью избавиться от рекламы*. Проблема состоит в том, что специалистам по маркетингу приходится иметь дело с *неадресуемым* и *неинтерактивным* средством информации. Следовательно, они не имеют возможности ни вновь привязать зрителя некоего телевизионного шоу к рекламе, ни получить информацию о том, какое место в просмотре зритель отводит коммерческим роликам. Очевидно, что клиенты не имеют реальных стимулов к просмотру рекламы.

Располагая интерактивными технологиями, компании получают возможность заключать не столько имплицитные, сколько *эксплицитные* (явно выраженные) соглашения. Компании обретают способность взаимодействовать один на один со своими индивидуальными клиентами, либо непосредственно, либо с помощью различных интерактивных медийных посредников. Эксплицитная договоренность представляет собой своеобразную сделку между компанией и индивидом, когда последний соглашается уделять свое время и внимание ее обращениям или осуществлять с ней обратную связь. С точки зрения развития и упрочения взаимоотношений диалог и взаимодействия играют настолько важную роль, что очень часто компания просто обязана компенсировать затраты клиента, предлагая ему в обмен на участие в диалоге скидки или бесплатные услуги.

Новые технологии позволили компаниям совершенствовать эксплицитные соглашения посредством взаимодействий с каждым клиентом на персональном уровне. Многие компании использовали для этого *двусторонние, адресные медиаканалы*.

* Клиенты, доступ к которым возможен по индивидуальному адресу, могут получать отличные друг от друга, персонализированные сообщения. Массмедиа не персонализируют своих адресатов, а потому обращаются ко всей аудитории с одним и тем же сообщением.

Условием успеха стратегии взаимодействий является интеграция точек соприкосновения

Предоставление клиентам любого из инструментов поддержания диалога позволяет компании закрепить глубокие, более прибыльные и менее подверженные конкурентным воздействиям взаимоотношения с каждым из них. Чем глубже становится каждая пара взаимоотношений и чем в большей степени они основываются на диалоге, тем менее регламентированными являются отношения сторон.

Проблемы, с которыми сталкивается большинство компаний, связаны не с механизмом взаимодействий, но с их *стратегией* — содержанием и направлением собственно взаимодействий с клиентом.

Следующая стратегия компания концентрирует внимание не только на *эффективности* используемого для связи с клиентом коммуникативного канала, но и на *результативности* собственно диалога.

Измерения эффективности могут включать в себя учет времени ожидания клиентами соединения с отделом сервиса, а результативности — учет коэффициента удовлетворения жалоб или решения проблем после первого телефонного звонка. С точки зрения ведения диалога, критически важное значение имеет следование подходу, в соответствии с которым каждое успешное взаимодействие с клиентом рассматривается как часть гладкого, непринужденного потока обсуждения. Из каждого успешного взаимодействия компания должна черпать новую информацию о клиенте. Еще более важно, что она никогда *не должна* задавать клиенту один и тот же вопрос дважды, так как компания осматривает покупателя сразу со всех сторон и запоминает все случаи обратной связи в рамках организации. Чем больше данных о клиенте запоминает компания, тем меньше у него стимулов к проявлениям отступничества.

Со временем у клиента возникает чувство, что он хорошо знаком с компанией. Когда происходит очередной контакт с компанией, любой ее представитель — секретарь или специалист по сервису — должен иметь мгновенный доступ к информации о клиенте (дата последней поставки, сведения о возврате товаров или кредите, платежная информация и подробности последних переговоров). Клиент далеко не всегда желает получить *дополнительную* информацию о компании; скорее он стремится иметь лучшую, более сфокусированную информацию, адресованную ему лично.

Такие интерактивные технологии, как Интернет и колл-центры, позволяют компании добиться немыслимого ранее снижения издержек взаимодействий с клиентами. Поэтому во многих случаях именно усилия, направленные на интеграцию этих взаимодействий в бизнес с целью повышения его результатов, заставляют компанию задуматься о вопросах развития взаимоотношений с клиентами. Первопроходцами стали компании в сфере B2C, столкнувшиеся с необходимостью координации взаимодействий с клиентами, осуществлявшихся на сайтах, в колл-центрах и точках продаж. Для B2B-компаний первым толчком к развитию взаимоотношений с клиентами стала автоматизация деятельности специалистов по продажам, у которых возникли потребности в повышении уровня координации взаимодействий с покупателями, в получении информации о состоянии отдельных счетов, в учете данных о взаимодействиях в электронной форме. Появление эффективных по издержкам интерактивных технологий подтолкнуло компании всех отраслей, оперировавших в самых разных странах мира, к пересмотру бизнес-процессов. Для того чтобы использовать потенциал интерактивности, они должны были создавать новые процессы, ориентированные на координацию всех этих вновь открывшихся возможностей взаимодействий с клиентами.

В 1993 году вышло первое издание книги Дона Шульца, Стэнли Танненбаума и Роберта Лаутерборна, в которой авторы рассматривали проблемы *интегрированных маркетинговых коммуникаций* (Integrated Marketing Communications, IMC)*. В представленном ниже отрывке из нее Шульц анализирует связи между оригинальным IMC-мышлением и текущим подходом к управлению прибыльными взаимоотношениями с клиентом.

IMC и CRM: друзья или враги?

Дон Шульц, почетный профессор Северо-Западного университета
Концепции IMC и CRM пришли к нам из двух разных географических областей: IMC из США, а CRM из Скандинавии. Но мы считаем их полностью совместимыми.

Что такое IMC и во что они превращаются

Своим рождением IMC обязаны желанию рекламных агентств защитить свои клиентские бюджеты и в итоге — конечные финансовые результаты. В конце 1970-х — начале 1980-х годов в США высокими темпами развивались новые дисциплины, связанные с продвижением и коммуникациями. Доминирующее положение на маркетинговой сцене заняли: 1) стимулирование продаж, движимое потребностью в поиске путей и средств избавления от избыточных мощностей в автомобильной промышленности, производстве потребительских товаров в упаковке, потребительских товаров длительного пользования и т.п.; 2) связи с общественностью, фокус внимания которых переместился с корпораций на продукты; и 3) прямой маркетинг, «топливом» для которого стала технологическая революция в областях, связанных с компьютерами, базами данных, их анализом и обработкой.

По мере развития новых маркетинговых подходов к ним перетекали средства, выделявшиеся на традиционную рекламу — кровь рекламных агентств. Для того чтобы защитить базу клиентских бюджетов агентства начали приобретать, поглощать или присоединять эти три новые дисциплины. Агентства отнюдь не намеревались предлагать своим клиентам разработки лучших маркетинговых или коммуникативных систем; они просто хотели ограничить потери выручки, поскольку деньги клиентов уходили в новые области, в которых

* Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *The New Marketing Integrated Marketing Communications* (New York: McGraw-Hill Trade, 1996).

представительство рекламных агентств было незначительным. Так в недрах агентств родились концепция «единого места всех покупок, связанных с потребностями в маркетинговых коммуникациях» и фраза «Один образ, один звук».

Но клиенты не пожелали покупать эту идею. Крупнейшие производители потребительских товаров не верили в то, что рекламные агентства способны разработать лучшие программы интегрированных коммуникаций, чем те, что были рождены в недрах самих компаний.

В начале 1990-х клиентские организации быстро приобретали практический опыт применения ИМС. На смену лишенным данных о клиентах или покупателях рекламным агентствам пришли консультанты по прямому маркетингу и базам данных, а также другие сфокусированные на стратегиях организации, действительно способные идентифицировать и привести в маркетинговый процесс новые инсайты и понимание.

Но тогда же менеджеры стали осознавать, что ИМС в той форме, в которой они развивались ранее, являлись, по сути, выражением подхода «изнутри наружу» к маркетингу и коммуникациям. То есть ИМС явились попыткой совершенствования маркетинга и маркетинговых коммуникаций, исходящих от коммуникатора, а не от тех, ради кого разрабатывались эти коммуникации.

Поэтому с середины 1990-х годов ИМС начали эволюционировать в сторону того, что сегодня я называю *интегрированными бренд-коммуникациями* (Integrated Brand Communication, IBC). Исходное условие данной концепции состоит в том, что покупатели и клиенты вступают во взаимоотношения с брендами и компаниями, а не с маркетинговыми программами, рекламой, стимулированием продаж, связями с общественностью или другими инициированными маркетингом видами деятельности. Таким образом, ИМС превращаются в IBC, предполагающие построение продолжительных взаимоотношений с клиентами и покупателями.

Ключевыми элементами являются взаимоотношения и ценность клиента для компании

Подобно CRM, концепция IBC фокусируется на создании долгосрочных отношений с клиентами и представителями других заинтересованных групп. Ключевым элементом в зарождении и развитии IBC является финансовый фокус на коммуникации, понимание истинной ценности маркетинговых коммуникаций.

Исторически коммуникации никогда не относились к числу точных наук (если их вообще можно причислить к научному кругу). Большинство коммуникаций, и прежде всего маркетинговых, были

направлены на достижение коммуникативных эффектов или изменений в показателях осведомленности, вспоминаемости, понимания, намерения сделать покупку и т.п., то есть всего того, что измеряло воззрения и намерения клиентов и покупателей. IBC, напротив, является поведенческой и финансовой моделью. Она основывается на том, что цель компании — обслуживать клиентов, получая прибыль. Таким образом, задача IBC состоит в генерации дохода от клиентов, причем постоянного и приносящего приемлемую прибыль компании. С этой точки зрения коммуникации превращаются в инвестиции в клиентов, а не в инструменты, тактические или технические приемы, используемые для коммуникаций с этими покупателями. Проще говоря, у фирмы есть только четыре повода потратить деньги:

- чтобы приобрести новых клиентов;
- чтобы сохранить текущих клиентов;
- чтобы добиться увеличения объема покупок существующих клиентов;
- чтобы добиться изменения положения клиентов в товарном или сервисном портфеле посредством предложения им более высокой ценности и увеличения их прибыльности.

Знание величины ценности перспективного покупателя позволяет специалисту по маркетингу оценить или исчислить объем желательных инвестиций в него, чтобы заполучить и удержать его бизнес, добиться повышения ценности клиента или изменить позиции клиента в товарном или сервисном портфелях компании (см. иллюстрацию этой концепции на *рис. 7.1*).

Рис. 7.1. Схема ценности клиента для организации



Известно множество способов оценки клиентов и перспективных покупателей (см., например, главу 5). Измерение ценности клиента позволяет приступить к разработке инвестиционной стратегии IBC, что становится базой для определения направления усилий в области брендинга. Другими словами, ценностная оценка клиента или его потенциала становится основой маркетинга или инвестиций в маркетинговые коммуникации, которые могут или должны быть сделаны в клиента или перспективного покупателя или в группу клиентов и группу перспективных покупателей. На этой основе может быть разработана и актуальная коммуникативная программа.

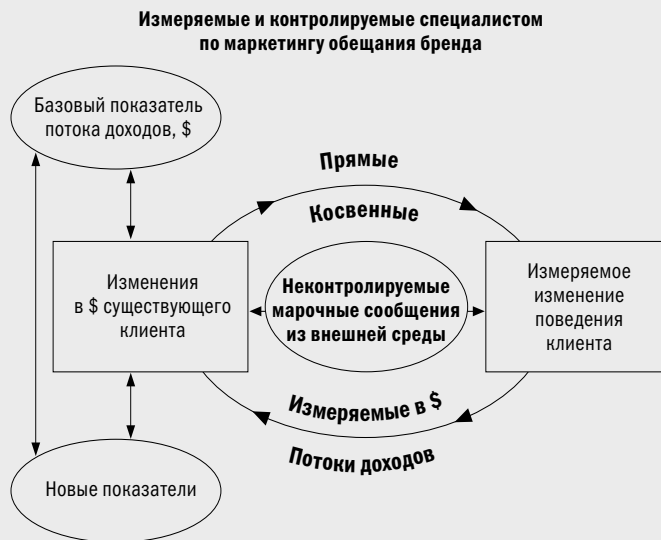
Создание коммуникативных систем с замкнутым контуром

Топ-менеджмент компаний все чаще требует подотчетности или маркетинговых и коммуникативных метрик. Традиционно коммуникации рассматривались как расходы организации (никто и никогда не извлекал прибыль из расходов). Поэтому маркетинговое и коммуникативное бюджетирование, как поддающаяся измерениям дисциплина, игнорировалось компаниями. Но для тех, кто использует описанные нами IMC- и IBC-подходы, определение бюджета и измерения становятся ключевыми процессами. В этом случае подотчетность является частью и участком процесса IMC и IBC.

Поскольку мы строим финансовые модели, на специалиста по планированию IMC и IBC возлагается ответственность за включение различных форм показателей уровня возврата инвестиций (ROI) в базисное тело процесса (см. главу 11). И IMC, и IBC основываются на идее замкнутого контура. Это означает, что специалисту по планированию известна ценность клиента для компании, что позволяет ему определить стоимость инвестиций в изменение покупательского поведения, а затем измерить результаты осуществлявшихся видов деятельности посредством изменений в ценности клиента или связанных с ним потоков доходов (см. *рис. 7.2*).

Цель — тотальная интеграция

На практике большинство организаций фокусируют свое внимание либо на том, что делают их покупатели, либо на том, что они чувствуют. Традиционно эти два типа информации о клиентах, поведенческий и установочный, комбинируются лишь изредка. Таким образом, маркетинговая организация может иметь исчерпывающую информацию о том, что *чувствуют* ее клиенты, но ничего не знать о том, что они *делают*. И наоборот, она может знать все о том, что *делают* клиенты, но не *понимать мотивов* их действий. Итак, одно из условий превращения компании в реализующую клиентскую стратегию организацию состоит в объединении этих двух типов данных.

Рис. 7.2. Системы с замкнутым контуром

Истинное служение клиентам требует создания клиентоцентричной компании. Это означает, что на клиенте должна быть сфокусирована вся организация целиком, а не отдельные ее части. На рис. 7.3 представлено наше видение решения данной задачи.

Рис. 7.3. Схема интеграции и приведения в соответствие

Интеграция систем, а не частей

Достижение тотальной интеграции может потребовать изменений в организационной структуре, в системах оплаты и компенсации партнеров, в предоставлении услуг и внедрении. Многим компаниям придется пойти на переустройство существующих маркетинговых организаций. Вот почему мы определяем тотальную интеграцию

как долгосрочную цель. Но она может быть достигнута только в том случае, если IMC, IBC и CRM проявят способность взойти на те вершины, о которых столько говорилось, и получить обещанное вознаграждение.

Взаимодействия с клиентом и управление диалогом

Клиенты отличаются друг от друга: они испытывают разные потребности и предпочитают различные *методы взаимодействий* с компанией. Один из клиентов предпочитает почту, а не телефон; другой выбирает комбинацию электронной и обычной почты. Предлагаемый в Интернете уровень персонализации должен быть доступен и в более традиционных местах встречи «лицом к лицу» с клиентом. Менеджер по розничным продажам магазина, например, должен иметь доступ к той же базе данных, в которой содержится информация о покупателе и его взаимодействиях с компанией, что и представитель по клиентскому сервису из штаб-квартиры корпорации или центра по взаимодействиям с клиентами. Компании, которым не удалось приобрести и развить способности к взаимодействиям, рискуют столкнуться со снижением объема продаж*.

Цель организации состоит не в достижении понимания рынка с помощью *выборки*, но в понимании каждого индивида посредством *диалога*.

В идеале фирма будет способна сделать вывод о наиболее желаемом для каждого клиента *предпочтительном медийном пакете* (Preferred Media Package, PMP). Разные клиенты будут иметь различные PMP. Поэтому компании нужно будет ввести бизнес-правила достижения соответствия получаемого PMP, ценности клиента и продуктивности использования этой комбинации коммуникативных каналов.

* Todd Wagner, "Multichannel Customer Interaction", Accenture white paper, available at: www.accenture.com.

Каждое взаимодействие — это не только возможность установления более глубоких обучающих взаимоотношений с каждым клиентом, но и шанс на получение важнейшей, недоступной конкурентам информации о нем. Такие сведения подразделяются на две общие категории.

- *Потребности клиента.* Наилучший метод выявления желаний клиента состоит в непосредственном взаимодействии с ним. Всякий раз, когда он делает покупку, компания получает новую информацию о том, как именно этот человек предпочитает делать покупки и что он предпочитает приобрести.
- *Потенциальная ценность.* Каждое новое взаимодействие с клиентом помогает компании добиться повышения точности предсказаний его траектории и потенциальной ценности для фирмы. Информация могла бы заблаговременно включать предупреждение о разрабатываемом проекте или планируемых закупках; или сведения о конкурентах, с которыми имеет дело клиент; или рекомендации о приобретении товаров и услуг. Подобная информация может быть получена *только* в процессе непосредственных взаимодействий с клиентом.

Поскольку большинство клиентов вряд ли согласится принять участие в подробном опросе независимо от того, в какой из точек соприкосновения он проводится, ориентированная на клиента компания будет учиться использовать для обучения *каждое* взаимодействие с покупателем (вопрос о том, кто был его инициатором, не имеет значения). Цель такого обучения состоит в получении небольших пошаговых приращений данных, которые помогут компании увеличить свою долю в расходах этого конкретного клиента. Мы называем этот подход *диалогом, построенным на принципах капельного орошения*.

«Золотые вопросы» были разработаны с целью получения информации о клиенте при условии, что участие в диалоге требует от него минимальных усилий.

Часто для того, чтобы добиться более глубокого понимания клиента, компании используют так называемые «золотые вопросы» (Golden Questions), сформулированные так, что, участвуя в диалоге, человек затрачивает минимальные усилия. Формулирование «золотого вопроса» требует развитого воображения и креативных суждений, однако его эффективность предопределена статистической корреляцией ответов с актуальными характеристиками или поведением клиента и использованием прогнозного моделирования. В любом случае следует избегать вопросов, сфокусированных на товаре (за исключением ситуаций, когда клиент при покупке пытается описать, что ему нужно). Наиболее продуктивный тип взаимодействий с клиентом позволяет получить информацию о его основных потребностях или потенциальной ценности. Для того чтобы понять, чем именно сфокусированные на товаре вопросы отличаются от «золотого», рассмотрим приведенную в *табл. 7.1.* гипотетическую схему.

Табл 7.1. Формулирование «золотых вопросов»

Цель организации	Сфокусированный на продукте вопрос	Базисная потребность или мотивация клиента	«Золотой вопрос»
Моя компания выпускает элитные корма для домашних животных. Я хочу донести свое сообщение до клиентов, регулярно приобретающих дорогой корм для собак. Я надеюсь найти наиболее ценных клиентов	«Вы делали в прошлом году крупные покупки корма для собак?» «Действительно ли вы расходовали на покупку корма более \$20 в неделю?»	Я действительно люблю свою собаку. Я готов сделать для нее все возможное	«Приобретаете ли вы своему любимцу подарки?»

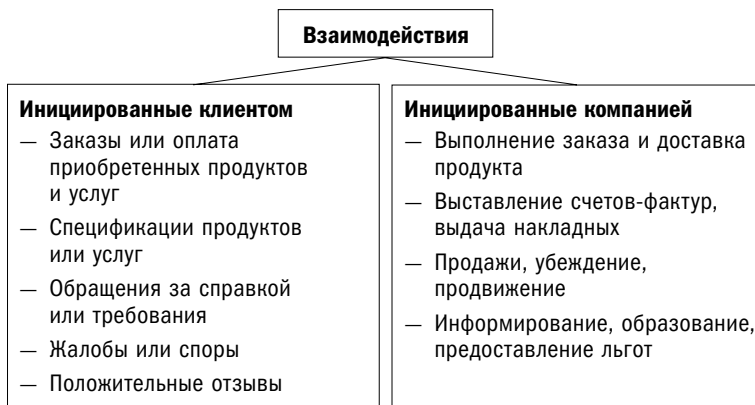
Табл 7.1. Формулирование «золотых вопросов» (продолжение)

В моей розничной сети продается женская одежда, и я хотел бы выяснить, кто из клиентов будет посещать мой магазин, делая в нем крупные покупки	«Действительно ли вы потратили в прошлом году на приобретение женской одежды более \$1000?» «Действительно ли вы приобретаете новые предметы одежды по меньшей мере один раз в месяц?»	<i>Я женщина, и мой внешний вид имеет для меня очень большое значение</i>	«Когда вы собираетесь в кинотеатр, вы надеваете джинсы или предпочитаете нечто более эффектное?»
Моя брокерская фирма предлагает широкий выбор продуктов. Мы хотим выявить из числа существующих клиентов тех, кто скорее всего захочет консолидировать свои активы для увеличения общей суммы управляемых активов	«Действительно ли вы имеете более двух инвестиционных счетов?» «Действительно ли сумма ваших ликвидных активов превышает \$500 000?»	<i>Я рассматриваю выход на пенсию как очень важное событие, но у меня есть и другие интересы: инвестиции в обучение сына в колледже и использование части «лишних» денег для игры на рынке ценных бумаг</i>	«Вы никогда не использовали свои сбережения для игры в «горячие» акции?»
Наша телекоммуникационная компания столкнулась с повышением коэффициента «текучести» абонентов беспроводной связи. Имеем ли мы возможность идентифицировать клиентов конкурентов, которые переключаются на услуги нашей компании, без приобретения их лояльности с помощью скидок?	«Планируете ли вы поиск провайдера услуг беспроводной связи?» «Собираетесь ли вы выйти на рынок и приобрести новый мобильный телефон?»	<i>Я придаю большое значение технологии, мне это интересно. Мне необходима мобильность. Я хотел бы иметь последние технические новинки, обеспечивающие мне связь с миром</i>	«Вы проверяете свой электронный почтовый ящик по субботам?»

Один из способов достижения понимания взаимодействий с клиентами состоит в каталогизировании всех возможных случаев взаимодействий в соответствии с двумя критериями: используемым в конкретной ситуации *коммуникативным каналом* и *содержанием (контентом)* самого случая.

- *Коммуникативный канал.* Каждый случай взаимодействия происходит при помощи средства информации. Средство информации, посредник, представляет собой *механизм* взаимодействий, идет ли речь о разговоре по телефону, обмене письмами и т.п. Компания должна знать, какими текущими и потенциальными каналами для взаимодействий с клиентами она располагает, а также осознавать сильные стороны каждого канала и его ограничения.
- *Содержание.* В дополнение к каналам каждый случай взаимодействий затрагивает некий существенный контент. Имеется в виду, что мы должны сделать допущение о том, что каждое достойное внимания взаимодействие компании и клиента преследует некую цель — к примеру, покупатель обращается с жалобой или фирма выставляет счет-фактуру. Компания должна иметь представление о возможном содержании взаимодействия с клиентами, которое во многом зависит от того, кто, покупатель или фирма, выступает его инициатором (см. *рис. 7.4*).

Управление интерактивностью требует приложения усилий. Компания может легко отдать на аутсорсинг управление отдельным коммуникативным каналом, но попытка использовать внешние источники для управления диалогом с клиентом сопряжена со значительными трудностями.

Рис. 7.4. Примеры существенного контента

Если компания стремится к успешному управлению диалогом с клиентами, она должна контролировать его контент от одного взаимодействия к другому и использование различных коммуникативных каналов. Управление диалогом должно быть стержневой компетенцией всех реализующих клиентские стратегии компаний.

Частично вопрос о сокращении издержек взаимодействий с клиентами имеет отношение к ограничению и устранению нежелательных для покупателя взаимодействий. (Вспомните о ненужных вам каталогах и рекламных письмах, на которые вы никогда не отвечали! Эти издержки не являются необходимыми. Если бы компания определенно знала, что вы никогда не сделаете у нее заказ, или имела бы информацию о том, что наиболее предпочтительным для вас методом коммуникаций является не письмо, а онлайн-овая связь, она могла бы добиться существенной экономии.)

Разные интерактивные механизмы могут обладать значительно различающимися способностями к информационному обмену (табл. 7.2).

Табл. 7.2. Способности к информационному обмену различных каналов коммуникаций

	Издержки	Скорость	Уровень материальности*	Возможность контроля	Практическая возможность персонализации
Сеть	Низкие	Мгновенно	Средний	Высокий	Высокий
Почта	Средние	Низкая	Высокий	Средний-низкий	Низкий-высокий
Электронная почта	Низкие	Мгновенно	Средний	Высокий	Высокий
Телефон	Высокие	Умеренная-низкая	Низкий	Средний-низкий**	Средний-высокий
Персональные продажи	Очень высокие	Умеренная-низкая	Варьирующийся	Средний-низкий**	Высокий

*Клиент имеет возможность поддержать сообщение в руках или в случае необходимости легко вернуться к нему.

**Зависит от фиксирования и записей представителя по клиентскому сервису или торгового представителя.

Одним из инструментов, позволяющих выявить избыточные и конфликтные коммуникации с клиентами, является *карта соприкосновений* (touchmap). На такой карте визуально отражается приобретаемый клиентом опыт взаимодействий с компанией, идентифицируются точки контактов (или соприкосновений) на протяжении жизненного цикла клиента. Компания использует карту как инструмент повышения уровня обслуживания каждого клиента посредством предоставления «бесшовного» сервиса, сокращения издержек с помощью устранения избыточных взаимодействий, создания более эффективных сообщений, наведения мостов над разрывами в информационных потоках между собой и клиентом и в интересах дальнейшей интеграции с учетом информации об индивидуальных покупателях. Располагающий картой соприкосновений клиент способен самостоятельно устранять проблемы, связанные с неуместными сообщениями или повторными запросами одной и той же информации.

Обращение клиентов с жалобами и их сотрудничество с компанией

Обычно клиенты выступают инициаторами контакта с компанией по трем причинам: чтобы получить информацию, получить товар или услугу, сделать предложение или обратиться с жалобой. В соответствии с данными Исследовательской программы технической помощи (Technical Assistance Research Program, TARP) 50% индивидуальных клиентов и 25% бизнес-покупателей, столкнувшись с проблемами, никогда не обращаются с жалобами*.

Впрочем, в некоторых случаях началом диалога становится обращение клиента в компанию с жалобой. Такой человек рассматривается как клиент с текущей негативной ценностью, которая может быть преобразована в позитивную. Если его претензия не получила удовлетворения, существует высокая вероятность того, что клиент прекратит покупки у компании и, скорее всего, поделится своим разочарованием с другими людьми. Следовательно, компания рискует потерять бизнес с несколькими клиентами. Взаимодействующая один на один компания, сфокусированная на повышении ценности своей клиентской базы, будет рассматривать жалобу покупателя как возможность конвертировать его огромную потенциальную ценность в актуальную. Тому есть три причины.

1. *Жалобы позволяют корректировать взаимоотношения.* Обращающийся с претензией клиент дает компании понять, почему взаимоотношения сторон находятся под угрозой. Следовательно, компания имеет возможность определить способы укрепления и развития взаимоотношений.

* John Goodman, Pat O'Brien and Eden Segal, "Turning CFOs into Quality Champions", Quality Progress (March 2000).

2. *Претензии позволяют компании расширить диапазон своих знаний о клиенте.* Разбор жалобы означает, что компания получает дополнительную информацию о потребностях клиента и интенсифицирует усилия, направленные на повышение его ценности.
3. *Жалобы предоставляют дополнительные данные о товарах и услугах компании.* Выслушав претензии клиента, компания, на основе обратной связи, возможно, придет к более глубокому пониманию направлений модификации и внесения изменений в обобщенные торговые предложения.

Результаты исследований показывают, что, когда контактный центр способен разрешить возникшую у клиента проблему приемлемым для него способом, недовольный клиент мгновенно превращается в удовлетворенного, а его лояльность компании возрастает примерно на 50%. Если компания обещает ответить на жалобу по телефону позже или просит клиента перезвонить, уровень удовлетворения и лояльности уменьшается на 10%, а сами «телефонные игры» приводят к удвоению издержек.

Поскольку работа с жалобами имеет высокий потенциальный положительный эффект, действующая «один на один» компания не будет уклоняться от разборов претензий. Напротив, она будет проявлять заинтересованность в их получении. Попытка обнаружения жалоб, то есть поиска новых возможностей общения с клиентом, становится частью управления диалогом. Контакты в рамках обнаружения жалоб призваны ответить на два основных вопроса:

1. Можем ли мы сделать для вас что-нибудь еще?
2. Существует ли нечто, что мы способны сделать лучше?

Например, в одном из европейских книжных клубов представители по клиентскому сервису в течение месяца обращаются к каждому новому члену организации с вопросом: «Существует ли нечто, что мы способны сделать лучше?» Результаты этой направленной на удовлетворение клиентов инициативы показательны: с момента ее воплощения продажи в расчете на одного члена клуба возросли на 8%, а показатель оттока членов клуба снизился на 6%.

Обращаясь с жалобой, клиент инициирует диалог с компанией, а значит, у последней возникает возможность вовлечения своего контрагента в сотрудничество. Компания, сфокусированная на создании клиентской ценности, будет рассматривать обращающихся к нему с претензиями покупателей как актив, как возможность превращения жалобщиков в лояльных клиентов. Вот почему ей необходимо максимально облегчить клиентам процесс подачи жалоб.

К размышлению

1. Цифровое видеозаписывающее устройство TiVo позволяет собирать весьма интересные данные о просмотре телевизионных передач клиентами. Оно запоминает, какие программы записывались, когда и сколько раз просматривались (и просматривались ли), какие из них переписывались на видеокассету или цифровой видеодиск (DVD). Кроме того, TiVo хранит информацию о том, какая часть телепрограммы просматривалась более чем один раз (спортивная игра, любимый мультфильм, сцена из фильма или коммерческий ролик). Каковы могут быть применения этих знаний для диалога с потребителем? Для бизнес-модели выпускающей TiVo компании? Имеет ли эта компания возможность использовать получаемую информацию для повышения ценности своего предложения рекламодателям и специалистам по маркетингу? Что специалист

по маркетингу должен был бы делать иначе, для того чтобы извлечь максимальную пользу из имеющейся информации?

2. Какая разница между случаем, когда клиент уже знаком с полезным ему продавцом из магазина сети Home Depot, и ситуацией, когда он только вступает во взаимоотношения с этой компанией? Если Сэм, стоящий за конторкой для подрядчиков, знает и помнит вас, означает ли это, что вы поддерживаете взаимоотношения с Home Depot? Известно ли Home Depot то, что знает Сэм? Что должно произойти, чтобы Home Depot, взаимодействуя с вами, стала бы столь же сообразительной, как Сэм?
3. Какие эксплицитные соглашения с вами как клиентом заключают компании для того, чтобы вы потратили на них свое время, обратили внимание или поделились информацией?