

Глава 2

Размышления о взаимоотношениях с клиентами

Итак, рассматривая CRM, мы увидели, что в промышленную эпоху в центре внимания находился продукт, а в информационной эре во главу угла ставится построение взаимоотношений с отдельными клиентами, ценность которых для компании существенно возросла. Переход от массового маркетинга к ориентации на клиента требует значительных изменений в организационной культуре. Между тем существует множество точек зрения на содержание взаимоотношений и их выгодность для фирмы. Поэтому, прежде чем продолжить разговор об ориентированной на клиента компании, предлагаем ознакомиться с иными, помимо нашего собственного, взглядами на природу взаимоотношений.

Что характеризуют взаимоотношения?

Поскольку мы говорим об отношениях между компаниями и их клиентами, важно четко определить, какие элементы являются составляющими истинных взаимоотношений.

Во-первых, взаимоотношения предполагают *обоюдность*, взаимную зависимость. Это означает, что по сути своей взаимоотношения являются двусторонними. Это очень важный признак, необходимый нам для понимания того, что включает и исключает деятельность по установлению взаимоотно-

ношений с клиентами. Могут ли у человека быть подлинные взаимоотношения с брендом? Клиент может питать к бренду большую *симпатию*, но, согласно нашему определению, о наличии *взаимоотношений* между ними можно говорить лишь тогда, когда бренд (то есть стоящая за ним компания) также осведомлен о существовании этого покупателя.

Во-вторых, взаимоотношения управляются *взаимодействиями*. Во взаимодействии две стороны обмениваются информацией, что становится основной движущей силой построения взаимоотношений. Взаимодействие имеет место и тогда, когда клиент покупает товар у компании. Любое взаимодействие означает получение новой информации, используемой для развития взаимоотношений.

В-третьих, взаимоотношения *итеративны*, многократны по природе. Поскольку обе стороны взаимодействуют, их обоюдные действия складываются в историю отношений, а со временем — в контекст. Последний делает включенные во взаимоотношения будущие взаимодействия все более и более эффективными, поскольку каждое последующее взаимодействие представляет собой повторение предыдущего. Чем чаще вы общаетесь с человеком, тем меньше вам приходится в следующий раз говорить о своих вкусах и предпочтениях.

В-четвертых, управление отношениями с клиентом *непрерывно* приносит *выгоды* обеим сторонам. Удобство — лишь одна из таких выгод для покупателя. Будущая ценность, ожидаемая каждой из сторон от продолжения взаимоотношений, может легко покрыть текущие издержки, связанные с исправлением ошибок или решением проблем. Чтобы взаимоотношения продолжались, каждой из сторон — и компании, и клиенту — приходится *изменять поведение*.

В-пятых, взаимоотношения *уникальны*. Отношения выстраиваются с индивидуальными клиентами, а не с группами. Компания, стремящаяся к развитию взаимоотношений с кли-

ентами, должна участвовать в различных взаимодействиях, запоминать множество историй и поддерживать разные линии поведения с разными покупателями.

В-шестых, важным условием и результатом успешных, продолжительных взаимоотношений является *доверие*. Доверие, симпатия и удовлетворение — это связанные между собой чувства клиента к компании, с которой у него установились взаимоотношения. Это эмоциональные элементы взаимоотношений. Но, чтобы компания узнала о них и использовала с выгодой для себя, ее культура и поведение должны быть ориентированы на завоевание и сохранение доверия клиента.

Около десяти лет назад Джек Шет и Атул Парватияр высказали предположение о том, что компании «вероятно, будут предпринимать попытки институционализировать взаимоотношения с клиентами — то есть устанавливать связи не между отдельными торговыми представителями на передней линии и единичными потребителями, а между самой корпорацией и ее покупателями»*.

Как данную проблему рассматривают теоретики взаимоотношений, вы узнаете, ознакомившись с обзором Джулии Эделл Бриттон и Джоша Роуза.

Размышления о теории взаимовыгодных отношений

Джулия Эделл Бриттон, адъюнкт-профессор, Fuqua School of Business, Duke University

Джош Роуз, директор по маркетингу, TriVirix

Взаимоотношения между людьми обычно складываются поэтапно. В зависимости от конкретной ситуации процесс может меняться, но основные его компоненты всегда одни и те же: *идентификация, установление контакта, сбор информации, начальное взаимодействие и интенсификация взаимодействия*. Установление контакта

* Jagdish N. Sheth and Atul Parvatijar, "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", Journal of the Academy of marketing Science. 23, no. 4, p. 265. См. также Atul Parvatijar and Jagdish N. Sheth, eds. Handbook of Relationship Marketing (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999)

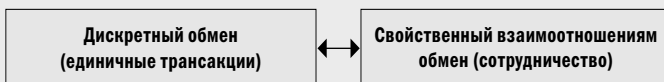
требует адаптации одной стороны к стилю взаимодействия другой. Сбор информации должен обеспечивать понимание предпочтений и потребностей другого участника взаимодействия.

Типы обмена «покупатель—продавец»

Не всякий обмен «покупатель—продавец» можно охарактеризовать как взаимоотношения. Некоторые виды обмена являются простыми *транзакциями*. Многие компании лишь недавно начали задумываться о своих клиентах как сторонах, с которыми они могли бы хотеть поддерживать взаимоотношения (и наоборот). В фирмах, сфокусированных на продаже товаров, каждая транзакция рассматривается как единичная сделка без какой бы то ни было корреляции с предыдущими или будущими продажами. Между тем любой обмен можно расположить на континууме между *единичными транзакциями* на одном конце и *сотрудничеством* на другом.

Концепция *дискретного обмена* включает, с одной стороны, деньги, с другой — легко измеряемый массовый продукт, а также полное отсутствие элемента отношений. Он характеризуется весьма ограниченным и узким содержанием. Теоретически это мгновенный обмен между анонимными участниками, вероятность взаимодействия которых в будущем весьма мала. С экономической точки зрения такая транзакция сродни игре с нулевой суммой. Чем больше получает одна сторона, тем меньше остается другой. Вот пример единичной сделки: будучи проездом в чужом городе, человек останавливается на автозаправочной станции, чтобы залить несколько литров бензина по \$6, заплатив наличными. Между двумя незнакомцами — покупателем и продавцом — не было транзакций в прошлом и не предполагается никаких сделок в будущем. По мере продвижения по континууму вправо (см. *рис. 2.1*) обмен потенциально приближается к формированию отношений. Возможно, путешествуя по стране, человек повторно купит бензин той же марки на другой АЗС. В этом случае покупатель совершает связанные между собой сделки. Когда он покупает бензин той же марки, он ожидает, что получит качество того же уровня, что и в предыдущий раз, несмотря на то, что цена, сервис, местоположение заправки и другие факторы могут отличаться. Будут ли эти транзакции единичными или связанными для продавца бензина, зависит от того, будет ли он ассоциировать их с данным конкретным покупателем. Если водитель оплачивает покупки с помощью кредитной карты, выпущенной данной сетью заправок, то компания потенциально может выявить связь между транзакциями и определить, хочет ли она установить с этим покупателем взаимоотношения. В данном случае покупатель рассматривается как клиент, а не как участник единичной транзакции.

Рис. 2.1. Континуум транзакции/взаимоотношения



Свойственный взаимоотношениям обмен как таковой проявляется с течением времени — с каждой последующей сделкой, представляющей собой новое звено в общей цепи, имеющее свою историю и предполагаемое будущее. В отличие от ситуаций дискретного обмена, в котором отсутствует содержание сотрудничества, участники взаимоотношений делятся информацией и надеются улучшить качество обмена и для потребителя, и для компании. Следовательно, природа подлежащего поставке продукта/услуги становится менее очевидной, что обуславливает необходимость более глубокого обсуждения, предварительного планирования и — самое главное — доверия. Чтобы удовлетворить ожидания обеих сторон, необходимо сотрудничество, особенно в неустойчивой внешней среде.

Рис. 2.2. Процесс развития взаимоотношений



На рис. 2.2 представлена альтернативная карта сферы взаимоотношений «покупатель—продавец». Здесь определенное направление задает заинтересованность сторон в развитии взаимоотношений. Некоторые из них несимметричны (стороны по-разному рассматривают свои взаимоотношения). Если продавец сосредоточен на развитии взаимоотношений, а покупатель

нет, то мы можем наблюдать неоднократные (и безрезультатные) попытки первого получить информацию у второго. И наоборот, иногда покупатель, желая удовлетворить свои потребности, пытается построить взаимоотношения с поставщиком и вступает с компанией в контакт, но компания не заинтересована в использовании этой информации. Обратите внимание, что континуум на *рис. 2.1* существует наряду с главной диагональю матрицы, изображенной на *рис. 2.2*.

Процесс развития взаимоотношений

Понимание того, как развиваются взаимоотношения, позволяет максимизировать выгоды от взаимоотношений. Ф. Дуайер, П. Шурр и С. Ох предполагают, что взаимоотношения в сфере B2B* проходят пять основных стадий.

1. *Осведомленность.* На этом этапе предобмена, или переходного периода, стороны признают друг друга в качестве партнеров по жизнеспособным взаимоотношениям. Они стараются продемонстрировать свою привлекательность друг для друга с помощью саморекламы или другими средствами, но взаимодействия между ними отсутствуют.
2. *Разведка.* Эта стадия – период испытания взаимоотношений. Потенциальные участники взаимоотношений включаются в поисково-испытательную деятельность, пытаясь оценить совместимость целей, честность и производственные возможности друг друга. Этот важный этап очень хрупок. Недостаток стремления или вклада со стороны участников легко может повлечь за собой прекращение процесса развития отношений.
3. *Развитие.* Положительный результат этапа разведки доказывает надежность участников взаимоотношений, давая тем самым толчок к расширению отношений. Эта фаза характеризуется получением выгод от взаимоотношений, усилением взаимозависимости и увеличением обоюдного риска. Одновременно участники тестируют и подтверждают восприятие, полученное на этапе разведки.
4. *Обязательства.* На этом этапе участники взаимоотношений достигли такого уровня ценности и степени удовлетворенности, которые позволяют им отказаться от поиска альтернативных взаимоотношений. О принятии сторонами обязательств свидетельствуют три измеряемых критерия:

* Business to business (*англ.*) — продажи корпоративным клиентам. *Прим. ред.*

- *вклад*: обе стороны обеспечивают высокий уровень вклада во взаимоотношения;
 - *последовательность*: проверенное качество вклада позволяет точно прогнозировать будущий результат взаимоотношений;
 - *длительность*: можно проанализировать выгоды от взаимобмена и ожидать их непрерывного получения в процессе будущих обменов.
5. *Расторжение*. Расторжение взаимоотношений может произойти на любой стадии их существования. В противоположность развитию отношений, требующему обоюдных усилий, расторжение происходит легко и может быть инициировано одной из сторон, когда она, оценивая взаимоотношения, приходит к выводу, что издержки продолжения отношений превышают выгоды.

В процессе развития взаимоотношений некоторые элементы действуют на благо отношений. *Коммуникации*, определяемые как формальный и неформальный обмен информацией на взаимной основе, положительно воздействуют на укрепление взаимоотношений. Личный контакт не обязателен, особенно с учетом последних достижений в персонализированных электронных коммуникациях, однако он способствует усилению лояльности и формированию доверия со стороны потребителя. Кооперация, сотрудничество, определяемое как скоординированные действия, предпринимаемые обоими участниками взаимоотношений для достижения обоюдно желаемого результата, расширяет рамки взаимоотношений, интенсифицируя коммуникации, пролонгируя обмен и обеспечивая ощущение будущей взаимной выгоды. Хотя конфликты могут оказывать негативное воздействие на взаимоотношения, эффективное их разрешение нередко оказывает положительное влияние.

Наконец, процесс обучающих взаимоотношений, вовлекающий компанию и ее клиентов в ряд взаимодействий, которые помогают наладить цикл постоянной обратной связи, позволяя каждой стороне лучше узнать партнера (его потребности, предпочтения, способность реагировать) и в то же время глубже познать себя. Процесс обучающих взаимоотношений может происходить на любом этапе. *Рис. 2.3* иллюстрирует концепцию, изложенную в этом разделе.

Рис. 2.3. Процесс обучающих взаимоотношений

Усилители развития: процесс обучения взаимоотношениям, коммуникация, сотрудничество, разрешение конфликтов



Разрушители развития: расторжение взаимоотношений

Стандартные блоки взаимоотношений

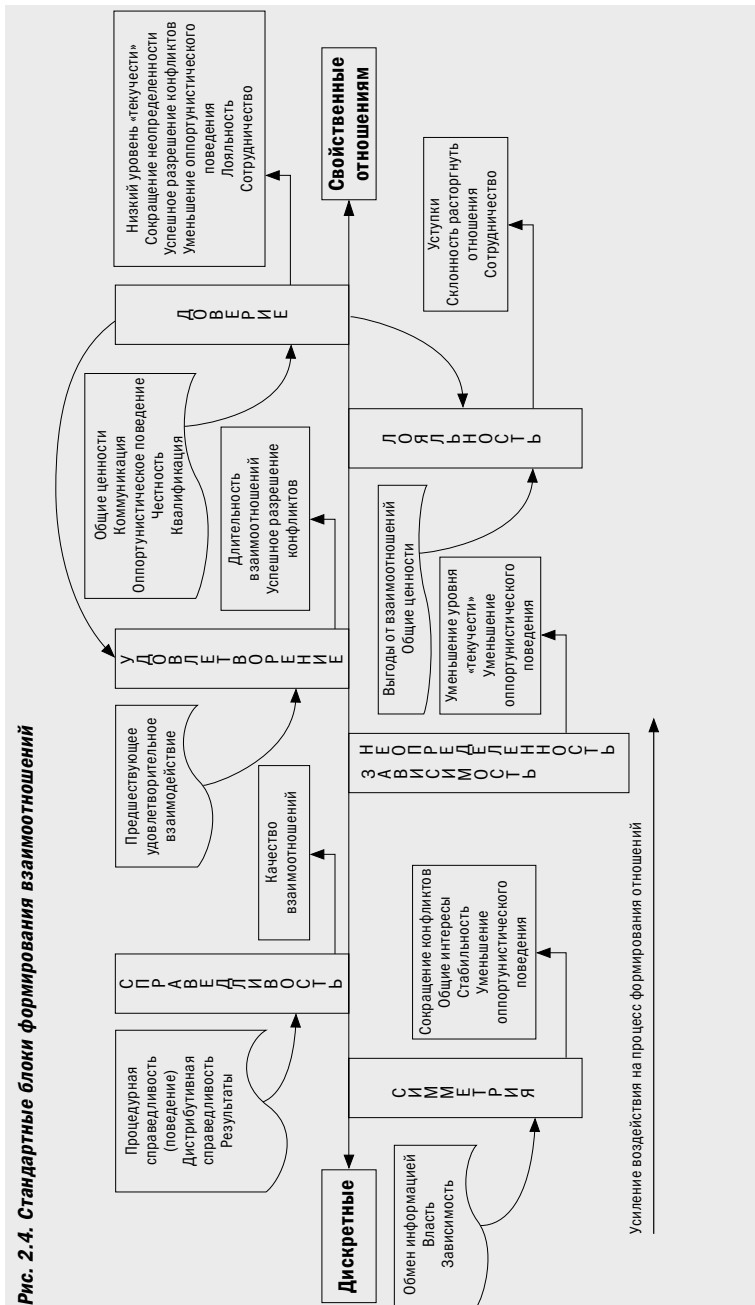
На рис. 2.4 представлены стандартные блоки и их влияние на взаимоотношения. Положение каждого отдельного блока на континууме дискретных/партнерских обменов показывает относительную важность блока для формирования отношений. Например, *доверие* ближе всего располагается к стороне сотрудничества, поскольку для формирования отношений оно важнее, чем *симметрия*, располагающаяся ближе к единичным сделкам. Рамки с изогнутым нижним краем перед каждым блоком содержат условия, или предпосылки, блока. В прямоугольниках, следующих за каждым блоком, указаны аспекты отношений, на которые влияет данный блок.

Доверие

Доверие определяется как вера одной из сторон в надежность, честность, жизнеспособность другой стороны, а также в то, что она действует из лучших побуждений, в интересах доверяющей стороны и обеспечит ей положительный результат. В качестве иллюстрации рассмотрим ситуацию, когда клиент платит за годовую подписку на журнал. Журнал еще не вышел, его содержание и качество на момент оплаты неизвестны. Вера, что издатель выполнит свои обязательства, — это условие, позволяющее обмену состояться. Выгоды от основанных на доверии взаимоотношений весьма существенны.

- *Сотрудничество.* Доверие способно ослабить ощущение неопределенности и риска, тем самым стимулируя к сотрудничеству участников взаимоотношений. Укрепляя сотрудничество, партнеры осознают, что результат их совместных действий способен превзойти результаты индивидуальных усилий.
- *Лояльность.* Лояльность влечет за собой уязвимость, поэтому она может формироваться только у доверяющих друг другу сторон.
- *Продолжительность взаимоотношений.* Доверие стимулирует участников отношений взаимодействовать так, чтобы сохранить отношения и противостоять соблазну краткосрочных прибылей и/или оппортунистическому поведению.

Рис. 2.4. Стандартные блоки формирования взаимоотношений



- *Качество.* Наличие доверия позволяет решать споры или конфликты эффективно и миролюбиво. В отсутствие доверия споры воспринимаются как сигналы будущих трудностей и обычно ведут к прекращению взаимоотношений.

Стать надежным в глазах партнера непросто, это требует напряженной работы. Существуют основные факторы формирования доверия, перечисленные ниже.

- *Общие ценности.* То, в какой мере стороны разделяют мнение относительно надлежащего поведения, целей и принципов, оказывает влияние на способность формировать доверие друг к другу.
- *Взаимозависимость.* Чтобы уменьшить связанный с зависимостью риск уязвимости, стороны стремятся строить взаимоотношения с партнерами, которые внушают доверие.
- *Качество коммуникации.* Открытые и регулярные коммуникации, формальные и неформальные, служат для согласования ожиданий, разрешения споров и смягчения связанной с обменом неопределенности. Если положительные коммуникации приводят к доверию, то доверие, в свою очередь, ведет к улучшению коммуникаций.
- *Неоппортунистическое поведение.* Оппортунистическое поведение характерно для единичных обменов. Однако долговременные взаимоотношения, основанные на доверии, требуют, чтобы стороны не только обслуживали собственные интересы, но и действовали в интересах общих долгосрочных выгод. Это свидетельствует о надежности и честности участников отношений — обязательных условиях для формирования доверия.

Принятие обязательств

Когда стороны осознают, что значимость взаимоотношений для обеих настолько велика, что для их поддержания следует прилагать максимум усилий, наступает этап *принятия обязательств*. Подобно доверию, обязательства рассматриваются как исключительно важный фактор в формировании взаимоотношений.

Существует два основных типа обязательств: «*по расчету*» и «*по любви*». *Обязательства «по расчету»* есть результат экономического анализа затрат и выгод принятия обязательств. Например, решение направить ресурсы компании на развитие новой технологии может быть принято в силу недостаточного количества на рынке других потенциальных участников взаимоотношений или невозможности получить необходимые услуги/продукты по более низкой цене вне этих взаимоотношений. В противоположность им *обязательства*

«по любви», или **эмоциональные обязательства**, основываются на желании поддерживать взаимоотношения не столько ради краткосрочных экономических выгод, сколько потому, что каждая из сторон чувствует эмоциональную или психологическую привязанность к другому участнику отношений.

Удовлетворение

Роль *удовлетворенности* потребителя в формировании взаимоотношений интуитивна: недовольный клиент будет стремиться по возможности сменить поставщика. И наоборот, удовлетворенные потребители обычно более склонны сохранять взаимоотношения. Если позитивная связь между удовлетворенностью потребителя и его лояльностью сомнению не подвергается, то связь между удовлетворенностью и длительностью взаимоотношений — явление более сложное.

В поиске эффективных способов налаживания взаимоотношений с клиентами многие компании обращаются к традиционному инструменту мониторинга удовлетворения. Инструменты удовлетворения клиента, долгое время использовавшиеся для понимания восприятия потребителями товаров и услуг, сегодня используются также для мониторинга взаимоотношений. Контактируя с клиентами по телефону, компания может продемонстрировать, что заинтересована в них как в покупателях и ценит их вклад в отношения, исходящую от них информацию. Компания старается выяснить причины неудовлетворенности клиентов, не отдаляя и не теряя их.

Клиенты придают большее значение негативному опыту, нежели позитивному. Компании пытаются вовлечь клиентов в более прочные и продолжительные взаимоотношения, стараясь повысить существующий уровень удовлетворения. Эта тактика называется *ловушкой удовлетворенности*, когда компании поглощены рейтингами удовлетворенности, выпуская из поля зрения длительность отношений. Стремление к максимальному улучшению клиентского опыта не должно препятствовать деятельности, направленной на сокращение негативных инцидентов. Фактически клиенты, поддерживающие с фирмой длительные и удовлетворяющие их отношения, склонны сравнивать недавние негативные контакты с прежним уровнем удовлетворенности. Таким образом, в интересах долговременного удержания потребителей компания должна сделать акцент на профилактике негативного опыта.

Неопределенность и зависимость

Две связанные между собой переменные, которые влияют на процесс формирования взаимоотношений, — это степень *неопределенности внешней среды* и степень *зависимости участников отношений друг от друга*.

Зависимость как один из признаков формирования взаимоотношений коренится в нехватке ресурсов (товаров, услуг и т.д.). *Неопределенность* влияет на доступность ресурсов, тем самым создавая зависимость. В сфере B2B термин «ресурсы» включает доступ на рынки, барьеры, препятствующие входу на рынок новых участников, стратегическое позиционирование.

Взаимоотношения, основанные на неопределенности и/или зависимости, как правило, менее стабильны, поскольку фокусируются на существующих условиях. Изменения внешних условий, доступности ресурсов и неопределенности окружения, могут привести к трансформации изначальных параметров, некогда оправдывавших формирование взаимоотношений, и таким образом лишит взаимоотношения обоюдной выгоды.

Справедливость

Хотя качество отношений — понятие довольно субъективное, его принято измерять исходя из уровней доверия, лояльности, способности эффективно разрешать конфликты. Чем они выше, тем лучше взаимоотношения, меньше конфликтов, больше готовность участников вносить вклад в отношения и развивать их.

Существует два типа справедливости взаимоотношений: *дистрибутивная* и *процедурная*. *Дистрибутивная справедливость* базируется на восприятии отдачи от взаимоотношений в сравнении с затратами или обязательствами, поэтому она в большей степени сфокусирована на результатах взаимоотношений. *Процедурная справедливость* основана на том, воспринимаются ли процедуры и процессы как справедливые и законные, и, следовательно, больше сфокусирована на поведении, независимо от результата. Из двух типов справедливости процедурная оказывает более серьезное влияние на формирование доверия и лояльности и потому является более мощным фактором развития эффективных долговременных взаимоотношений.

Симметрия

Симметрия отношений выражает равенство между участниками взаимоотношений. На нее влияет множество элементов взаимоотношений, в том числе доступ к информации, зависимость и власть. Наибольшая общность интересов возникает при симметричных отношениях. Симметрия препятствует развитию и выражению конфликтов, поскольку участники взаимоотношений занимают равные позиции.

Несимметричная (асимметричная) зависимость характеризует наличие (или отсутствие) у участника отношений возможности сменить партнера по взаимоотношениям или то, в какой степени один

из участников вынужден поддерживать отношения ради достижения своих целей.

Чтобы улучшить качество отношений, их участники должны стремиться к снижению уровня асимметрии и увеличению степени взаимозависимости. Достичь полной симметрии отношений исключительно сложно. Более реальной целью является снижение степени асимметрии или изменение относительной зависимости участников отношений.

Наконец, следует отметить, что доверие и лояльность можно развивать и в рамках асимметричных взаимоотношений, если уязвимая сторона получает справедливое и уважительное обращение. Хотя более сильный участник отношений нередко испытывает искушение действовать несправедливо, используя процедуры в своих интересах. Отказ от такого поведения помогает упрочить взаимоотношения и обеспечить большие выгоды.

Теоретически CRM предоставляет блестящие возможности для развития отношений, но на практике возникают проблемы. За последние несколько лет показатели удовлетворенности клиентов в США упали, а количество жалоб, бойкотов и других проявлений недовольства потребителей возросло. Некоторые утверждают, что высшие руководители компаний стали меньше внимания уделять основам построения отношений; их больше заботит получение ежеквартальных прибылей, чем установление более тесных связей с прибыльными клиентами. То, как фирма понимает отношения, влияет на каждый аспект CRM. Компании должны исследовать и полностью осознать принципиальные основы отношений в целом и главные принципы обучающих отношений, прежде чем приступать к инициативе CRM.

На взаимоотношения и их роль в бизнесе существуют различные взгляды, но все они схожи в представлении о структуре CRM. Так, Джим Барнс говорит о четырех разных уровнях отношений между компанией и ее клиентами*.

* James G. Barnes, *Secrets of Customer Relationship Management* (New York: McGraw-Hill, 2001).

1. *Близкие* взаимоотношения можно охарактеризовать как личные и дружеские; в целом они предполагают сообщение информации личного свойства. Эти взаимоотношения подразумевают физические прикосновения, скажем, в ситуации, когда врач осматривает пациента или парикмахер делает прическу клиенту.
2. *Непосредственные* взаимоотношения лицом к лицу не обязательно требуют от клиента передачи информации личного характера. Подобные отношения возникают, например, в розничном магазине.
3. *Удаленные, дистанционные* взаимоотношения предполагают не слишком частые контакты по телефону, через Интернет или посредством видеоконференций.
4. *Бесконтактные* взаимоотношения либо не требуют вообще, либо требуют крайне редко непосредственных взаимодействий покупателя с компанией. Потребители обычно взаимодействуют с дистрибьютором или агентом, как при покупке газированной воды в супермаркете.

Как полагает Джеймс Барнс, подлинные взаимоотношения работают лишь тогда, когда сам клиент признает их наличие.

CRM: мнение потребителя

Джеймс Барнс, профессор маркетинга, Мемориальный университет Ньюфаундленда

Что понять управление взаимоотношениями с клиентами, нужно прежде всего разобраться с тремя составляющими: *клиентами, взаимоотношениями и управлением*. Я убежден, что взаимоотношениям присуща индивидуальность. Попросите друга или вовсе незнакомого человека рассказать о его *взаимоотношениях*, и скорее всего он поведает о взаимоотношениях в семье, с друзьями, соседями, коллегами. Мало кто, сдается мне, начнет рассказ о своих отношениях с *Marriott Hotels, United Airlines, Coke* или *Wal-Mart*.

Мне кажется, одно из лучших определений правильного взгляда на отношения с клиентом принадлежит Джону Чепилу, который

написал, что основанные на рынке отношения — «когда партнеры по сделке взаимно признают некий особый статус».

Что касается понимания *клиентов*, то у многих менеджеров оно попросту отсутствует. Они ошибочно смотрят на взаимодействие компании с клиентами с позиции управленцев, а не глазами покупателей. Один из важнейших уроков для специалистов по маркетингу и других менеджеров состоит в том, что наличие отличного продукта по отличной цене далеко не гарантирует удовлетворения потребителей и повторных покупок. В результате 30-летней исследовательской работы с клиентами я пришел к выводу, что долговременное удовлетворение и лояльность большей частью не имеют ничего общего с товарами и ценами. Главное — это манера обращения с клиентами, то, как их принимают, и, в конечном счете, то, что они думают о компании.

Вот где «понимание клиента» пересекается с «взаимоотношениями». Большинство клиентов благосклонно относятся к идее построения взаимоотношений с компаниями и брендами. Для формирования взаимоотношений требуется время, их необходимо культивировать, но уж если они возникли, клиенты чувствуют настоящую, длительную привязанность к компании или бренду. Большинству клиентов хочется иметь дело с теми компаниями и брендами, которым они могут доверять, то есть взаимодействовать с организациями, которые обращаются с ними уважительно и честно. Если же компании не понимают, как клиенты формируют взаимоотношения и что желают от них получить, то они не поймут, как строить такие отношения.

Полагая, что можно просто решить завязать отношения с покупателем *невзирая на то, хочет ли этого последний*, компания попадает в ловушку. В результате возникает ошибочное представление, будто взаимоотношения можно построить или *навязать* потребителям, создав базы данных клиентов или программы постоянных покупателей. Или что у компании сложились отношения с клиентом лишь потому, что она сумела заключить с ним пятилетний договор на обслуживание или договор кредита сроком на десять лет. В глазах самих клиентов такие связи с компанией отнюдь не являются взаимоотношениями.

Социально-психологические корни теории взаимовыгодных отношений

Если компания хочет изменить упрощенный взгляд на практику взаимоотношений как на нечто, что можно ввести волевым решением, важно, чтобы ее менеджеры осознали, что взаимоотношения — это сфера *эмоционального*. В самом общем виде взаимоотношения —

и именно так их понимают клиенты — базируются на чувствах и эмоциях. Это не *поведение*, поскольку поведение есть результат взаимоотношений, а не сами отношения.

Некоторые ошибочно принимают поведение за *лояльность*. Нельзя утверждать, что клиенты лояльны или что с ними налажены взаимоотношения, лишь на том основании, что они приобретают большую часть продуктов определенной категории в конкретной компании или регулярно наведываются в один и тот же магазин. Многие потребители, к примеру, покупают большую часть бакалейных товаров в близлежащих супермаркетах. Они годами ходят в эти магазины, делая покупки несколько раз в неделю. Среди причин своей «лояльности» они называют такие факторы, как удобное расположение магазина, круглосуточный режим работы, большую парковку, отсутствие очередей у касс, возможность купить все в одном месте и т.п. Все это *функциональные* факторы, стимулирующие повторные покупки. И потребители, соответственно, демонстрируют *функциональную лояльность*.

Будучи функционально лояльными, эти люди не питают никакой привязанности к компании: нет *эмоциональной* связи. Если бы они переехали в другой район или в другой город, то нашли бы рядом с домом такой же удобный супермаркет с неплохим гастрономическим отделом. Эта форма лояльности весьма уязвима, и, с точки зрения самих покупателей, речи нет о взаимоотношениях между ними и магазином.

Возьмем для сравнения других потребителей, которые регулярно делают покупки в определенном супермаркете, нередко проезжая мимо двух-трех других подобных магазинов. На вопрос, почему они делают покупки именно там, они отвечают, что в этом магазине знают их, а они знают продавцов и кассиров, делать покупки здесь комфортно и они с друзьями частенько заходят сюда выпить кофе. Это эмоциональная лояльность, связь между клиентом и компанией, прочные узы, в основе которых не функциональные факторы, а неподдельные чувства. Меняя местожительство, эти покупатели ищут супермаркет *своей* сети. И их лояльность гораздо менее уязвима.

Управление взаимоотношениями

Все вышесказанное приводит нас к понятию *управления* отношениями, саму идею которого многие находят противоречивой. Успешные взаимоотношения двусторонне направлены — и от них выигрывают обе стороны. Взаимоотношения, в которых одна из сторон видит главным образом собственную выгоду, обречены на провал просто потому, что партнер, являющийся объектом такой привязанности,

не останется в рамках отношений, если не видит и не чувствует ясных и бесспорных для себя выгод.

Многое из того, что в современном деловом мире называют *управлением отношениями с клиентами*, определено односторонние явления. Одни компании создают базы данных и используют аналитические методы CRM, чтобы отправлять покупателям рекламные рассылки, а также оптимизировать продажи. Другие побуждают потребителей к повторным покупкам, начисляя им премиальные «очки», подлежащие обмену на «бесплатные» товары, или авиаперелеты, или ночевки в гостиницах. Но что общего у всех этих методов с взаимоотношениями, если большая часть потребителей не желает получать почтовых рассылок, а мотивация стать участником программы постоянных клиентов заключается в накоплении баллов? Не удивительно, что подобная практика, осуществляемая под видом построения взаимоотношений, в действительности создает CRM дурную репутацию.

Взаимодействие с покупателем не является истинными взаимоотношениями, если наличие таковых *не признает* клиент. Так называемые взаимоотношения с клиентом, которые базируются на стимулах и вознаграждениях или являются результатом накопления в базе данных большого объема информации о характеристиках покупателя и его покупательских привычках, в глазах клиентов взаимоотношениями не являются.

Взаимоотношения нельзя ввести. Их придется выпестовать и даже заслужить. Клиент знает, когда взаимоотношения — как он сам их понимает — имеют место. Если отношений нет, то нет и повода употреблять это слово в контексте бизнеса. В ответ на просьбу прокомментировать свои взаимоотношения с определенными компаниями потребители (некоторые из них 100% покупок делают в конкретных фирмах) скажут: «Это не взаимоотношения. Ни о чем подобном от них не слышал» или «Это не взаимоотношения. Я ничего там не знаю».

Подлинные взаимоотношения, помимо функциональной связи, подразумевают еще и эмоциональную связь. Она характеризуется такими качествами, как доверие, надежность, общие ценности и история, взаимное уважение, забота, сопереживание, теплота отношений, социальная поддержка и эффективная двусторонняя коммуникация. При наличии этих качеств можно говорить о приближении компании к истинным взаимоотношениям с клиентами.

Отдача от взаимоотношений с клиентами

Каковы признаки того, что компании получат выгоды от создания прочных, истинных взаимоотношений с клиентами, от высокого уровня эмоциональной, а не функциональной лояльности?

Идентификация эмоционального содержания взаимодействия с клиентами позволяет определить, где отношения сильные, а где слабые. Когда отношения эмоционально сильные, а клиенты испытывают настоящую привязанность к компании или бренду, результаты превосходят все ожидания. Такой клиент с большой вероятностью останется с компанией на долгие годы. Он тратит на нее гораздо больше средств и менее чувствителен к ценам. Кроме того, он охотно будет рекомендовать компанию друзьям и знакомым.

Наибольшего успеха добиваются компании, которые сделали взаимоотношения *центром внимания*. Они понимают, что краткосрочное удовлетворение клиентов не является достаточной гарантией их долговременной лояльности. Клиенты, у которых формируется подлинная лояльность, — это те, кто чувствует близость и привязанность к компании или бренду; компания становится *значимой* для их жизни. Чтобы достичь такого отношения к себе, многим компаниям придется изменить корпоративную культуру.

Природа лояльности

Так что же такое лояльность клиента? Те, кто пытался найти ответ на этот вопрос, рассматривали его в двух проекциях: установочной (то, что Дж. Барнс называет эмоциональной стороной) и поведенческой (по Дж. Барнсу, функциональная). Хотя оба эти определения лояльности правомерны, они имеют разные подтексты и позволяют сделать разные выводы.

Установочное (аттitudное) определение лояльности* гласит, что лояльность — это умонастроение. Клиенты лояльны бренду или компании, если у них позитивное, предпочтительное отношение к ним. Им *нравится* компания, ее товары, ее бренды, и поэтому они *предпочитают* покупать их, а не продукты конкурентов.

Поведенческое определение лояльности предполагает готовность потребителя платить за бренд А больше, чем за бренд Б независимо от причин, которыми продиктовано такое поведение. Согласно этому определению клиенты лояльны

* От англ. *attitude* — внутренние установки и ориентации индивидов и их предрасположенность к определенным действиям. *Прим. ред.*

компании, если они покупают и будут продолжать покупать ее продукцию. Лояльность связана с повторными покупками независимо от внутренних предпочтений или мнений. Кроме того, согласно этому определению лояльность является не *причиной*, а *результатом* предпочтения конкретного бренда.

Клиент может стать более лояльным, если компания сделает так, чтобы повторные покупки у нее были для него более удобны, чем переключение на конкурента.

Как высказывание типа «да или нет», концепция лояльности как поведения клиента относительно проста. Подписчик журнала, который решил в конце первого года возобновить подписку на следующий год, вовлекается в лояльное отношение.

А как быть с покупателем нового автомобиля? Владельца автомобиля марки X, который покупает еще одну машину той же марки, потому что первая устарела, конечно, можно назвать лояльным. Но как быть в том случае, если он воспользовался услугами дилера или обратился за получением кредита в финансовый отдел выпускающей марку X компании? А если потребитель имеет два автомобиля и только один из них марки X?

Фактически, когда речь идет о желаемом поведении клиента, гораздо полезнее говорить не о *лояльности*, а о *полной ценности* (ценности в течение всего срока пребывания клиента с компанией). Чистая текущая стоимость ожидаемого потока будущей прибыли от клиента — гораздо более строгая и полезная переменная. В идеале (едва ли достижимом, разумеется) полная ценность охватывает все разнообразие действий клиента, которые могут иметь любое отношение к прибыли, получаемой от него компанией.

К размышлению

1. Возможны ли взаимоотношения клиента с компанией? Могут ли у клиента быть взаимоотношения с брендом? Могут ли у компании быть взаимоотношения с клиентом — особенно если их миллион? Если вы отрицательно ответили на любой из этих вопросов, то при каких условиях такие отношения были бы возможны?
2. Барнс считает важным компонентом хороших взаимоотношений эмоциональную связь, тогда как обычно взаимоотношения с клиентом называют связью ценности (стоимости) или связью удобства. Что вы об этом думаете? Должны ли клиенты любить продукт или компанию, чтобы можно было говорить о взаимоотношениях с компанией? Или достаточно воспринимаемой выгоды? Как бы вы начали дискуссию по этому противоречивому вопросу?
3. Вспомните факторы, усиливающие взаимоотношения, и стандартные блоки отношений, упомянутые Дж. Эделл Бриттон и Дж. Роузом. Для каждого случая приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций.
4. Предположим, между покупателем и продавцом существует несимметричная зависимость. Ответьте на следующие вопросы в двух вариантах: первый — если более зависим покупатель; второй — если более зависим продавец.
 - Как покупатель со своей стороны может снизить неопределенность? Как может снизить неопределенность продавец?
 - Всегда ли между ними будут осуществляться транзакционные покупки?
 - Как данные взаимоотношения отличаются от отношений, присущих симметричной зависимости?



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

