

# Содержание

Предисловие .....	7
Введение .....	9
<b>Глава 1</b>	
Курс на максимизацию ценности клиента .....	19
<b>Глава 2</b>	
Привлечение и развитие лучших клиентов .....	45
<b>Глава 3</b>	
Использование клиентоцентричности для настройки тактик удержания и развития .....	73
<b>Глава 4</b>	
Место CRM в создании стратегии, основанной на ценности .....	101
<b>Глава 5</b>	
Значение клиентоцентричности для оценки компании .....	123
<b>Глава 6</b>	
Аджайл-подход к управлению изменениями и клиентоцентричность .....	147
Заключение .....	169
Примечания .....	176
Об авторах .....	188

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Предисловие

**М**айкла Фелпса, завоевавшего 18 золотых медалей на Олимпийских играх, можно считать самым именитым спортсменом всех времен. Его режим тренировок достоин зависти олимпийских богов. В пик сезона он проплывает свыше 80 км в неделю в бассейне и проводит массу времени в спортивном зале. Спортсмены, желающие достичь уровня Фелпса, порой считают, что его метод легко скопировать: больше тренируйтесь, правильно питайтесь, постепенно улучшайте результаты и получите в итоге заслуженное олимпийское золото. Проблема в том, что одни лишь тренировки и правильное питание не гарантируют впечатляющей коллекции олимпийских наград.

Почему? Неужели упорные тренировки не помогают? Если говорить коротко, то нет. Майкл Фелпс был просто рожден для плавания. У него уникальные по форме лодыжки и 47-й размер обуви. А в совокупности с гиперподвижностью грудной клетки это означает, что каждый его гребок начинается от груди, создавая мощную тягу, как у дельфина. Хотя рост Фелпса всего 192 см, расстояние между кончиками пальцев его вытянутых в стороны рук составляет 2 метра. Кроме того, у него мощный торс, который по пропорциям больше подходит

человеку выше на десяток сантиметров. И в довершение всего в отличие от простых смертных, плывущих на соседних дорожках и пытающихся бросить Фелпсу вызов, его организм производит почти в два раза меньше молочной кислоты, чем у других людей, — это значит, что он способен быстрее восстанавливаться после физической нагрузки. Фелпс и с биомеханической, и с метаболической точки зрения с самого рождения имеет значительное и естественное преимущество в плавании.

Так что же общего у Майкла Фелпса с клиентоцентричностью? Его врожденное совершенство как пловца аналогично одному из краеугольных камней маркетинговых клиентоцентричных стратегий: еще до того, как клиент совершит у вас первую покупку, он уже имеет определенную ценность, подобно тому, как Фелпс обладает естественными физическими преимуществами с момента рождения. Разумеется, вы можете затащить клиентов в свой маркетинговый «тренажерный зал», чтобы чуть повысить их ценность, однако успех этого зависит от predetermined факторов, которые не особенно подконтрольны вам. И уж точно вы не сможете превратить подавляющее большинство своих клиентов в идеал уровня Фелпса. К тому же понять, какие именно из ваших клиентов будут лучшими, намного сложнее, чем отделить победителей от проигравших во время заплыва в бассейне. Чтобы получить полное представление о ценности клиента, требуется время, это долгая игра, продолжительность которой равна всему сроку его верности вашей компании. Этому вопросу и посвящена наша книга.

## Введение

Эта компания работала на рынке уже около 36 лет, с тех времен, когда об анализе данных о клиентах еще никто и не слышал<sup>1</sup>. В 2013 г. ее работа вызвала так много нареканий со стороны клиентов, что она получила титул худшей компании в США, причем второй год подряд<sup>2</sup>. Казалось, что у компании настолько серьезные проблемы, что ее дни сочтены. Однако за последние шесть лет курс ее акций вырос на 1000%<sup>3</sup>, а в 2017 г. ей удалось получить прибыль размером в миллиард долларов<sup>4</sup>. Возможно, это вас удивит, но компания, о которой идет речь, — это Electronic Arts (EA), глобальный гигант игровой индустрии<sup>5</sup>.

Основой этого удивительного поворота в судьбе EA стало понимание того, что даже если клиенты кажутся одинаковыми на первый взгляд, они не одинаковы на практике — именно так звучит принцип, при котором клиент ставится в центр всего происходящего в компании. Сегодня мы можем отнести EA к элитарной группе компаний, которые смогли изменить свою судьбу к лучшему, благодаря непоколебимому следованию стратегии клиентоцентричности. Мы используем слово «непоколебимый», поскольку для того, чтобы ее восстановление оценили на Уолл-стрит, потребовалось более 10 лет.

На самом деле оздоровление ЕА началось за пять лет до того, как цены ее акций снова стали расти. В какой-то момент группа «ботаников», занимавшихся обработкой данных в команде планирования продаж, решила исследовать одно предположение. Они полагали, что компания напрасно транжирит свой огромный маркетинговый бюджет — в то время на маркетинг уходило до 22% доходов. С учетом этого аналитики захотели проверить, смогут ли они использовать данные для того, чтобы найти более эффективный способ рекламы игр ЕА. В те времена значительная часть бюджета расходовалась непосредственно перед запуском игры, в основном на телевизионную рекламу и другие *безадресные* подходы. При этом никто в ЕА понятия не имел, как измерять отдачу этих расходов.

Оптимизировав алгоритм маркетингового комплекса, аналитическая команда привела руководству ЕА неоспоримые доказательства неэффективности использования маркетинговых средств в компании. К счастью для ЕА, руководители внимательно отнеслись к представленным альтернативам. В результате произошло повсеместное снижение маркетинговых расходов без ущерба для эффективности. Это впервые показало ЕА, что, воспользовавшись силой, заключенной в данных, она может значительно улучшить процесс принятия важных решений.

После того как в 2009 г. ЕА купила Playfish, компанию, занимавшуюся разработкой игр для цифрового пространства, одного из «ботаников» — Закари Андерсона — назначили главой аналитического

отдела EA Digital. Миссия его команды состояла в исследовании всей доступной информации. Стандартизировав показатели, команда создала универсальный и надежный метод, позволявший анализировать сотни видов данных. Новые аналитические исследования открыли перед компанией массу возможностей, однако многих работников EA беспокоил вопрос о том, не потеряет ли компания своеобразие в этом потоке информации. Как вспоминает Бенджамин Тисдейл, директор департамента бизнес-аналитики, сотрудники задавались вопросом: «Неужели теперь все решения за нас будут принимать наборы данных? Все же мы – творческая компания и не хотим забывать, кто мы есть»<sup>6</sup>.



**Рис. 1.1.** Курс акций EA на NASDAQ, январь 2012 г. — июль 2018 г.

Источник: “Electronic Arts Inc. (EA) Interactive Chart,” Nasdaq, July 16, 2018, [www.nasdaq.com/symbol/ea/interactive-chart/](http://www.nasdaq.com/symbol/ea/interactive-chart/).

В 2013 г. генеральным директором EA стал Эндрю Уилсон. Он принялся за решение явного конфликта между процессом принятия решений,

основанным на данных, и необходимостью защитить креативность игровых студий. В ходе анализа команда Digital выявила корреляцию между степенью вовлеченности и доходами от клиентов. Уилсон воспользовался этим и предложил компании идею Player First («Игрок прежде всего») и ряд инструментов, помогавших понимать, что именно ведет к повышению вовлеченности игроков.

В рамках проекта Player First Андерсон возглавил новую группу под названием Global Analytics & Insights, которая занялась консолидацией всех имеющихся в компании представлений об игроках и показала, что вовлеченность в игру является хорошим предиктором будущего дохода от отдельных игроков. Фактически вовлеченность была единственным надежным показателем, позволяющим понимать, станет ли клиент покупать в будущем и другие игры. Этот вывод может казаться очевидным в наши дни, однако в компании, которая родилась еще до цифровой эпохи и основную часть своей истории воспринимала клиентов как однородную массу, такое открытие вызвало к жизни трансформацию, затрагивающую все аспекты представления о клиентах и подхода к созданию игр.

С тех пор культура EA достигла зрелости. Теперь там в равной степени ценят данные и креативность, признавая, что эти два подхода находятся в симбиозе. Разработчики игр с вниманием относятся к аналитическим выводам относительно вовлеченности игроков — это помогает им понять, что именно работает в играх, а что требует улучшения.



Хотя студии не обязательно погружены в данные так же сильно, как команды аналитиков, они активно используют полученные результаты в качестве ориентиров при выдвижении идей в процессе мозговых штурмов.

Нынешнее состояние финансового здоровья компании говорит о том, что этот подход работает — и неплохо! Если вовлеченность игрока действительно один из лучших индикаторов будущего дохода от клиентов EA, то последняя статистика по популярности игр EA не может не радовать. В финансовой отчетности EA за 2017 г. сказано: «По информации из доступных источников и собственным оценкам компании, в 2017 финансовом году EA была на первом месте среди издателей игр для консолей PlayStation®4 и Xbox One в западном мире»<sup>7</sup>.

Произошедшее в EA — почти идеальный пример внедрения успешной стратегии клиентоцентричности. Он показывает, как компания может максимизировать свой долгосрочный финансовый результат — и настроиться на успех в долгосрочной перспективе — с помощью ориентации на текущие и будущие потребности клиентов при разработке и выпуске продуктов. Конечно, путь к превращению в клиентоцентричную компанию не всегда прост или прямолинеен; более того, некоторые компании, считающие себя таковыми, на самом деле не имеют четкого понимания, что это такое, не говоря уже о том, как эффективно реализовать этот подход.

К счастью, теперь у них есть наше руководство.

## О книге

Эта книга рассказывает об особенностях многих историй успешной реализации стратегии клиентоцентричности. В ней приводится всесторонний анализ основных элементов этой стратегии. Вы научитесь:

- разрабатывать стратегию клиентоцентричности для своей организации;
- правильно оперировать показателем дохода от клиента в течение срока его верности компании, или пожизненной ценности клиента (customer lifetime value – CLV);
- делать обоснованные инвестиции в организацию продаж, маркетинг и систему обслуживания с учетом жизненного цикла клиента;
- формировать культуру, поддерживающую клиентоцентричность;
- понимать связь между пожизненной ценностью клиента и рыночной оценкой компании;
- понимать суть системы управления отношениями с клиентами (customer relationship management – CRM) как источника ценных знаний.

Мы предлагаем вашему вниманию простую методологию и набор концепций, важных для любой организации, которая хочет стать клиентоцентричной. По сути, именно желание лучше объяснить основополагающие принципы клиентоцентричности и подтолкнуло нас к созданию этой книги.

## Почему мы написали эту книгу

Когда мы познакомились в 2013 г., первая книга Питера «Клиентоцентричность: Внимание к самым важным клиентам как источник стратегического преимущества» (Customer Centricity: Focus on Right Customers for Strategic Advantage) только что вышла в свет. Это была одна из первых книг по данной теме, предназначенных для широкой профессиональной аудитории. Ее перевели на китайский, корейский и португальский языки, что демонстрирует глобальный интерес к вопросу.

Питер пытался создать фундамент для курса по клиентоцентричности, который он читал для студентов МВА в Школе бизнеса Уортона. Ему требовалось нечто, позволяющее объединить основные концепции интересным и реалистичным образом. А Сара незадолго до этого стала директором уортонской учебной лаборатории Al West Jr. Learning Lab — творческого инкубатора, занимавшегося развитием прорывных высокотехнологичных приложений в области образования (настолько хороших, что они даже получили ряд наград). Узнав о желании Питера создать что-нибудь захватывающее для обучения, Сара решила воспользоваться возможностью посотрудничать с ним. Для начала она прочитала его первую книгу.

В итоге была создана Wharton's Customer Centricity Simulation — игра, которая реалистично имитирует процессы привлечения, удержания и потери тысяч клиентов и позволяет учащимся применить на практике полученные знания в области

клиентоцентричности. Разработка игры заняла более двух лет, и в 2015 г. мы успешно выпустили ее. Довольно быстро стало понятно, что наши идеи могут помочь и людям в мире реального бизнеса, пытающимся применить стратегию клиентоцентричности в своих организациях.

Вскоре мы решили написать книгу, способную стать руководством для развивающейся организации, ставящей клиента в центр внимания. Если первая книга Питера говорит в основном о необходимости перехода от продуктоцентричности к клиентоцентричности, то эта книга помогает сторонникам идеи клиентоцентричности понять, где и как приступать к реализации этой выигрышной стратегии.

## Что дальше

В главе 1 мы закладываем основы книги и для начала даем определение *клиентоцентричности* — понятия, которое используется довольно широко, но зачастую неправильно. В этой главе мы обсуждаем вопрос неоднородности клиентской массы и говорим о правильных и неправильных подходах к CLV как краеугольному камню клиентоцентричной стратегии. Глава 2 посвящена первому шагу в этом путешествии — привлечению клиентов — и описывает различные стратегии и тактики. Также мы говорим о том, почему подходы к привлечению клиентов с использованием персоны покупателя и демографических характеристик в наши дни

можно считать архаичными и более неприемлемыми. Глава 3 рассказывает о тонкостях удержания и развития клиентов на основе более эффективного использования CLV. Глава 4 посвящена анализу данных, технологическим инструментам и процессам, лежащим в основе системы управления отношениями с клиентами (CRM). Все они крайне важны для клиентоцентричности. В главе 5 обсуждаются различия между традиционными подходами к оценке компаний и говорится о том, почему оценка, основанная на состоянии клиентской базы, дает более полную картину финансового здоровья бизнеса и позволяет принимать операционные решения. И, наконец, в главе 6 речь идет об организационной трансформации, культуре и лидерстве, играющих огромную роль в поддержании стратегии клиентоцентричности.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## ГЛАВА 1

# Курс на максимизацию ценности клиента

**В** этой главе мы предлагаем рабочее определение клиентоцентричности, которого будем придерживаться в оставшейся части книги. Мы также сопоставляем продуктоцентричность с клиентоцентричностью, рассматриваем концепцию пожизненной ценности клиента (CLV) и разбираем пример компании Best Buy, которая смогла в последние годы перестроить свою деятельность и добиться успеха на основе клиентоцентричности.

## Определение клиентоцентричности

Несмотря на растущее использование термина «клиентоцентричность» в мире бизнеса, суть его остается непонятной многим, и это не позволяет им разобраться с тем, что именно надо делать. Проблема в том, что многие организации уже считают себя клиентоцентричными, поскольку, по их мнению, клиентоцентричность связана исключительно с совершенствованием системы обслуживания клиентов или корректировкой корпоративной

стратегии, позволяющей лучше соответствовать потребностям клиентской базы в целом. На первый взгляд может показаться, что все это действительно ставит клиента в центр внимания организации. Но это не так.

Вопросы о том, чему равна ценность «среднего клиента» или как он будет реагировать на различные типы продуктов и предложений, — это пример устаревшего образа мышления, не позволяющего видеть довольно четкие особенности клиентов на более детальном уровне. Их склонность к покупке, лояльность, способы общения друг с другом или прямо противоположные реакции на одни и те же предложения — все эти особенности, естественно присущие каждому клиенту, определяют характер реагирования на вашу компанию, а следовательно, и их ценность для вас. Если вы рассматриваете *клиентуру* как нечто единое и однородное, то слишком недооцениваете себя (и своих клиентов). Еще более важно то, что вы, судя по всему, еще не поняли истинного смысла клиентоцентричности.

В своей первой книге Питер определил клиентоцентричность как «стратегию, которая обеспечивает развитие и согласованность товаров и услуг с текущими и будущими потребностями самых ценных клиентов для того, чтобы максимизировать их долгосрочную финансовую ценность для компании»<sup>8</sup>. Ключевая мысль этого определения заключается в том, что не все клиенты созданы равными, т. е. не все они заслуживают одинаковой доли ценного времени и ресурсов вашей организации. Давайте сразу уточним — это не значит, что



вам следует «уволить» худших клиентов или полностью их игнорировать. Речь идет о том, что вы должны четко знать, где именно важные ресурсы тратятся впустую на клиентов, ценность которых не заслуживает уделяемого им внимания.

Когда кто-то становится вашим клиентом, он приходит со своим собственным набором характеристик, различающихся по предпочтению, склонности и потенциалу. Эти характеристики проявляют себя по-разному, но мы объединяем их единым понятием **добротности клиента**.

- *Предпочтение* означает степень, в которой ваше предложение соответствует потребностям клиента и в которой он ставит ваше предложение выше предложений конкурентов.
- *Склонность* характеризует действия клиентов: их лояльность, готовность рекомендовать вас другим, покупать более дорогие товары или услуги и т. д.
- *Потенциал* — это будущая ценность каждого клиента и то, что мы можем получить в перспективе; при оценке потенциала стоит задавать себе вопрос «Что мы можем сделать для сохранения, повышения и извлечения ценности?».

Начните разбивать ценность клиентов по этим трем формам добротности (помимо прочих), и вы поймете, насколько неоднородна ваша клиентская база, — и сможете лучше видеть возможности для развития бизнеса за счет концентрации

на правильных клиентах (мы обсудим понятие добротности клиента ниже, в главе 2).

Организация, которая ставит в центр внимания клиента, стремится выявить особенности, отличающие клиентов с наивысшей ценностью. Зачастую она полагается на современные системы управления отношениями с клиентами (CRM), которые мы рассмотрим в главе 4. Затем, обретя новое видение, компания старается привлекать и других клиентов с аналогичными характеристиками. С точки зрения удержания и развития клиентов знание того, кто именно входит в разряд лучших клиентов, позволяет перераспределять ограниченные ресурсы организации в пользу более качественного обслуживания именно этих клиентов и, таким образом, повышать рыночную стоимость бизнеса.

## **Клиентоцентричность vs. продуктоцентричность**

Теперь, после того как мы дали определение клиентоцентричности, сравним эту концепцию с еще одной распространенной — однако уже устаревающей — стратегией бизнеса: **продуктоцентричностью**. Многие коммерческие предприятия до сих пор используют подход к бизнесу, основанный на продукте. Создание ценности в них основано на одной идее — продаже максимально возможного количества товаров и услуг безликой массе клиентов.

Компании, фокусирующиеся на продукте, не просто игнорируют ценность клиента. Им приходится

полагаться на товары (или услуги<sup>9</sup>) как на основной источник положительных впечатлений. Они не инвестируют в стратегии, способные дать более высокую отдачу за счет приобретения, удержания и развития клиентов с самой высокой ценностью. Продуктоцентричный подход игнорирует идею неоднородности клиентов и заставляет растрачивать ценные ресурсы на организацию продажи продуктов кому угодно и любой ценой.

Чтобы увидеть все недостатки такого подхода, не нужно далеко ходить. Только посмотрите на то, как обстоят дела в крупных торговых центрах, на пугающее количество закрывающихся магазинов и на множество банкротств, произошедших в последние годы. Ни у кого из ритейлеров нет иммунитета против падения объемов бизнеса — ни у сети специализированных небольших магазинов вроде Rue21, закрывшей треть своих торговых точек в 2017 г.<sup>10</sup>, ни у крупных сетей типа Macy's, которая с 2016 г. закрыла 15% своих магазинов, что привело к потере более чем 10 000 рабочих мест<sup>11</sup>. Многие традиционные торговые сети хотели бы забыть, как страшный сон, 2017 г., когда в США закрылось почти 9 000 магазинов<sup>12</sup>. Но эта тенденция сохраняется.

Для оценки плачевного состояния традиционных торговых сетей был создан ряд индексов, например индекс Death by Amazon компании Bespoke Investment Group, отслеживающий акции 62 ритейлеров<sup>13</sup>. Компания Proshares создала биржевой фонд Decline of Retail Store (биржевой символ EMTY), состоящий из акций 56 ритейлеров. Этот фонд выстроен на довольно гротескной

идее — возможности заработка на сокращении количества традиционных, физических торговых точек. Фонд осуществляет короткую продажу акций из собственного индекса Solactive-ProShares Bricks and Mortar Retail Store Index. С учетом того, что цена 70% акций в портфеле EMTY в 2017 г. снизилась (в 25 случаях более чем на 20%<sup>14</sup>), подобные хищные инвестиционные тактики вполне способны принести неплохую прибыль.

Возможно, у вас возникает вопрос, стоит ли винить в происходящем продуктоцентричность. Может, клиенты попросту уходят к онлайнovým продавцам, предлагающим более выгодные цены? Давайте, например, посмотрим на происходящее в компании Best Buy. Долгое время казалось, что она пойдет по печальному пути CompUSA, Circuit City и Radio Shack. Но, вопреки всем прогнозам, Best Buy удалось довольно эффектно возродиться и стать любимчиком Уолл-стрит. Объясняется это тем, что компания обратилась к стратегии клиентоцентричности.

## **Best Buy: невероятная история о Золушке фондового рынка**

Цена акций Best Buy резко выросла с \$10 в декабре 2013 г. до более чем \$70 в конце 2017 г. Давнейшим свидетельством устойчивости компании стал тот факт, что около 50% этого прироста цены пришлось на один лишь 2017 г.<sup>15</sup> Каким же образом Best Buy удалось противостоять мрачным прогнозам

большинства аналитиков и вместо банкротства продемонстрировать всем нам редкую историю успеха сетевой розничной компании, успешно развивающейся даже в эру Amazon?

В середине 2012 г. компания находилась в явном кризисе, как видно на рис. 1.1. Цена ее акций снижалась так, что она за шесть лет потеряла 50% своей капитализации. В какой-то момент ситуация усугубилась скандалом, затронувшим высшее руководство Best Buy: проведенное советом директоров расследование показало, что тогдашний генеральный директор Брайан Данн имел неподобающие связи со своей коллегой. Оказалось также, что основатель и председатель правления Best Buy Ричард Шульце знал об интрижке и предпочел промолчать. В свете этой информации Данн был уволен, а Шульце подал в отставку.



**Рис. 1.1.** Курс акций Best Buy Co Inc. на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2011–2018 гг.

Источник: “Best Buy Co Inc. (BBY) Interactive Chart,” Nasdaq, July 23, 2018, [www.nasdaq.com/symbol/bby/interactive-chart](http://www.nasdaq.com/symbol/bby/interactive-chart).

Затем совет директоров немало удивил широкую публику, когда назначил на пост нового генерального директора Хьюберта Джоли. Этот бывший руководитель гостиничной компании Carlton проработал 10 лет в качестве консультанта в компании McKinsey, однако не имел совершенно никакого опыта в розничной торговле. Этот выбор заставил многих задумчиво чесать в затылке и размышлять о том, не лишит ли он Best Buy последних шансов на возрождение.

Чтобы лучше понять глубину проблем в компании, Джоли посвятил первые недели работы посещению магазинов и общению с сотрудниками. В своем первом отчете для совета директоров он заявил: «Это самая ужасная организация из всех, которые мне доводилось видеть, но все не так плохо, поскольку корень проблем находится внутри, а значит, мы можем исправить ситуацию»<sup>16</sup>. И он был прав, говоря это. Но почему?

Переходя из магазина в магазин, он узнал о распространенной практике так называемого *шоуруминга*. Потенциальные клиенты приходили в Best Buy, чтобы увидеть продукт своими глазами и пощупать его. Потом они искали в интернете самое дешевое предложение и во многих случаях выбирали других продавцов. Джоли решил, что единственным решением этой проблемы будет оптимизация отпускных цен. Только это могло помочь Best Buy конкурировать на равных с аналогами Amazon со всего мира. Компания сделала так, чтобы ее цены во всех случаях были примерно равны ценам конкурентов. Потенциальные

клиенты, приходившие в салоны компании, чтобы познакомиться с продуктом, как и раньше, искали цены в других местах с помощью смартфонов, однако теперь другие предложения казались не столь привлекательными.

Затем Джоли решил улучшить онлайн-направление бизнеса. Он предложил внедрить стратегию «выставочного зала с возможностью получения заказа», благодаря которой на базе тысячи с лишним магазинов компании возникла сеть небольших складов. Эта стратегия позволила Best Buy поддержать систему доставки для покупок, сделанных в интернете. И это оказалось намного более интересным для покупателей, чем предложение других крупных онлайн-ритейлеров<sup>17</sup>. Но почему же Джоли не решил в тот момент перевести весь бизнес компании в онлайн?

Ответ дает анализ клиентской базы Best Buy, изначально проведенный в 2010 г. Исследование показало, что 55% дохода компании приносили женщины-покупательницы, которым было нужно нечто большее, чем просто самый дешевый продукт<sup>18</sup>.

Этот особенно ценный сегмент клиентов нуждался в помощи знающих сотрудников, способных подсказать что-то, сравнить разные продукты, порекомендовать вспомогательные товары и во многих случаях произвести установку оборудования в домах. А поскольку все больше продуктов становятся технологически сложными и интегрированными в интернет вещей<sup>19</sup>, Джоли разглядел зарождающуюся потребность клиентов (как мужчин, так

и женщин) в консультациях. Интегрированные устройства для умных домов представляют собой наиболее быстрорастущий в последние годы класс потребительской электроники<sup>20</sup>.

Джоли понял, что, отказываясь от сервиса и поддержки женщин и клиентов в категории умных домов, Best Buy, сама того не замечая, отказывается от потенциальных многомиллионных продаж. Такие клиенты, приходя в Best Buy, хотели не просто купить продукт, а воспользоваться опытом персонала. Соответственно, следующая часть стратегии Джоли предполагала постоянное обучение персонала торговых залов принципам работы всех продуктов из ассортимента. Кроме того, большое внимание уделялось тому, чтобы специально созданное в составе Best Buy подразделение Geek Squad имело все необходимое для оказания технической поддержки и услуг по установке оборудования. Сконцентрировавшись на клиентах с самой высокой ценностью, Best Buy смогла дифференцироваться по отношению к онлайн-ритейлерам и возродиться с умной, но безжалостной к конкурентам моделью бизнеса. Даже гигант отрасли Amazon признал высокий класс этой игры и попытался повторить опыт Best Buy с Geek Squad, запустив в середине 2017 г. собственную услугу по установке продуктов для умных домов<sup>21</sup>.

Если бы другие ритейлеры смогли принять новые правила игры так же, как это удалось Best Buy, они тоже могли бы процветать в эту новую эру, в которой правит бал клиент, носящий в своем кармане весь рынок.



## Важность CLV

Понимание сути **пожизненной ценности клиента** — ключевой шаг в разработке стратегии клиентоцентричности, однако на практике этот термин нередко интерпретируют неправильно. Питер значительно продвинул вперед дискуссию на тему CLV, когда в 2015 г. вместе с коллегами основал аналитическую компанию Zodiac с тем, чтобы привнести ясность, надежность и высокие, но достижимые стандарты в определение и применение CLV на практике. Весомым знаком успеха Zodiac в достижении этих целей можно считать то, что в начале 2018 г. ее купила Nike<sup>22</sup>.

Наша цель в данном разделе книги — помочь вам сформировать правильное представление о CLV и использовать ее в качестве основы стратегии клиентоцентричности. Мы выделим самые важные качественные аспекты CLV и расскажем, какие ошибки чаще всего допускают компании при расчете этого показателя, что позволит вам избежать их.

В интернете и в учебных курсах по маркетингу по всему миру можно найти немало формул CLV, однако большинство из них имеют серьезные недостатки. Питер вместе с Брюсом Харди описал в нескольких статьях распространенные проблемы при расчетах CLV<sup>23</sup>. Важно понимать, какие формулы наиболее точны и, следовательно, наиболее полезны, а также суть фундаментальных проблем, влияющих на все остальное. Понимание этих различий позволит вам получить глубокое

представление о динамике потребительского поведения на фундаментальном уровне и о том, каких популярных мифов следует избегать.

### **Прогнозирование ожидаемой CLV**

CLV — перспективный показатель, который рассчитывается путем моделирования и прогнозирования следующих параметров:

- продолжительности отношений с клиентом (для ушедших клиентов) или вероятной продолжительности (для существующих и будущих клиентов);
- количества сделок;
- дохода от сделок;
- других нефинансовых аспектов, связанных с клиентом (посещение веб-сайта, готовность попробовать другие продукты, публикация рейтинга и отзывов о товарах компании и/или рекомендация ваших продуктов другим потенциальным клиентам и т. п.).

Помните, что для существующих и потенциальных клиентов, представляющих будущие денежные потоки, CLV в любом случае основана на прогнозе, поскольку мы не можем знать реальное количество периодов, в течение которых они останутся клиентами, сколько покупок сделают и т. д. При этом важно называть этот показатель в соответствии с тем, что он есть на самом деле: ожидаемая CLV, или **ECLV**. Далее мы для ясности и удобства будем обозначать пожизненную ценность клиента аббревиатурой CLV,

однако вы должны четко понимать, что речь идет именно о ECLV.

CLV — это «приведенная стоимость будущих денежных потоков (прибыли), полученных от клиента»<sup>24</sup>, и главное слово в этом определении — «будущих». Для расчета CLV необходимо спрогнозировать время, в течение которого клиенты останутся активными, признавая при этом неопределенность показателя. Аналогичным образом следует делать прогнозы относительно других особенностей поведения, например «Сколько покупок совершит клиент за весь срок своей верности компании?» и «Насколько крупными они будут?». Эти значения очень важны, однако то, как они рассчитываются, — и уверенность в них — зависит от статуса клиента.

### ***Ошибка CLV номер 1: отсутствие учета статуса клиента***

Первая группа проблем многих формул определения CLV связана со статусом клиента. Для его определения следует задать следующие вопросы: сможем ли мы привлечь этих потенциальных клиентов в будущем? Они что, просто пришли к нам и у нас нет никакой исторической информации о них? Были ли они в последнее время активными или собирались уйти? На основе статуса клиента следует использовать разные формулы для расчета CLV в зависимости от того, прогнозируется ли ценность существующих и будущих клиентов или проводится ретроспективная оценка ушедших, т. е. потерянных клиентов. Как ни печально, поскольку

будущие отношения невозможно считать незыблемыми, единственная категория клиентов, для которой удастся точно рассчитать CLV, — это ушедшие клиенты.

Разумеется, такие клиенты не обязательно олицетворяют всю клиентскую базу, поэтому, хотя и стоит ценить определенность, связанную с ними, — и использовать данные о них для выстраивания моделей, более достоверно предсказывающих поведение существующих и будущих клиентов, — необходимо также признавать и оценивать неопределенность, присущую активным (и потенциальным) клиентам. У вас есть отличная возможность использовать информацию о бывших клиентах для более точного прогнозирования ценности существующих и будущих. Анализируя данные о бывших клиентах, не сваливайте всех в одну кучу, а учитывайте их неоднородность (подробнее о неоднородности клиентов мы поговорим в главе 2).

### ***Ошибка CLV номер 2: отсутствие разграничения клиентов, связанных и не связанных контрактами***

Если вы не ясновидящий, то вряд ли можете с полной уверенностью считать, что клиент, не связанный условиями контракта, будет вести себя активно. Для бизнес-модели, основанной на подписке или «контрактных обязательствах», например для членства в тренажерном зале, довольно просто делать прогнозы, поскольку клиент должен обновить свой контракт для того, чтобы остаться,

или расторгнуть его, если хочет уйти. Но что делать в случае предприятий, не использующих контракты? Взять хотя бы онлайн-магазины, кофейни или гостиничные сети — если их клиенты некоторое время не были активными, сложно понять, ушли ли они навсегда или в какой-то момент появятся снова. Понятие «коэффициент удержания», имеющее вполне четкий смысл в условиях контрактного бизнеса, в данном случае теряет всякий смысл — вы не можете знать, сколько ваших клиентов «живы», так что не поймете и того, действительно ли удалось их удержать. По этим причинам не существует универсальной формулы CLV, которая могла бы использоваться в обоих типах бизнеса — имеющих или не имеющих официальные контракты с клиентами.

Чтобы избежать некорректных расчетов CLV, связанных с первыми двумя распространенными ошибками, мы рекомендуем использовать конкретный набор формул, позволяющих учитывать характер бизнес-модели (контрактная или неконтрактная) и категорию клиентов (существующие, вновь привлеченные или будущие). Для контрактного бизнеса, где наблюдать за процессом ухода клиентов довольно просто, при расчетах CLV стоит использовать коэффициент удержания, а для других компаний это невозможно, поскольку в точности неизвестно, когда именно клиент уходит.

Кроме того, расчеты CLV для неконтрактного бизнеса осложняются тем, что поток сделок у него сильно отличается от контрактного бизнеса. В случае контрактного бизнеса платежи

обычно осуществляются через регулярные интервалы (вспомните хотя бы ежемесячные платежи за услуги кабельного телевидения), а их суммы почти одинаковы. У неконтрактного бизнеса суммы и сроки платежей могут значительно варьировать во времени. Всплески покупок могут быть связаны, например, с началом учебного года или определенными событиями в жизни (переездом или свадьбой). Неконтрактным компаниям намного сложнее давать прогнозы, и они не могут полагаться на контрактные модели для проведения быстрых и грубых оценок. Поскольку расчеты не учитывают особенности каждого аспекта поведения, значение CLV в целом оказывается довольно неточным.

**Ошибка CLV номер 3: вера в то, что коэффициент удержания клиентов не меняется со временем**

Третья ошибка большинства формул CLV для контрактных видов бизнеса — ошибочное предположение о том, что коэффициент удержания остается постоянным для всей совокупности клиентов, приобретенных в одно и то же время. На это часто не обращают внимания, поскольку коэффициенты удержания не сильно варьируют при оценке их усредненного значения по нескольким группам. Однако, по мнению Питера и Брюса, подобное упрощение приводит к *неправильному* определению CLV:

Компании зачастую сообщают о сравнительном постоянстве коэффициентов удержания, которые в реальности являются результатом усреднения

по разным группам клиентов. Данные по новым клиентам (со сравнительно низким коэффициентом удержания) усредняются с данными по существующим клиентам, маскируя закономерность (повышение коэффициентов удержания со временем), которая, скорее всего, наблюдалась бы в каждой отдельной группе<sup>25</sup>.

Авторы детально описали, почему подобного усреднения стоит избегать, в своей статье 2010 г. в журнале *Marketing Science* под названием «Оценка клиентской базы в условиях контрактного бизнеса: чем опасно игнорирование неоднородности» (Customer-Base Valuation in Contractual Setting: Perils of Ignoring Heterogeneity). Статья была основана на материалах исследования того, что происходит при игнорировании динамики на уровне отдельной группы. Питер и Брюс поделились в ней своими соображениями об ошибках, возникающих, когда компании не обращают внимания на изменение коэффициента удержания в группе с течением времени:

[Наш анализ] показывает, что оценка, основанная на усредненном коэффициенте удержания, приводит к занижению истинной ценности клиентской базы на 25–50% в стандартных условиях<sup>26</sup>.

Чтобы увидеть различие между постоянным коэффициентом удержания и более реалистичным переменным коэффициентом удержания для группы клиентов, достаточно взглянуть на рис. 1.2 и на то, что происходит за 10 периодов с группой клиентов,