

Оглавление

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА.....	7
<i>Роланд Раст, Кристин Мурман, Гурав Бхалла</i>	
ПОРА ПЕРЕСТАТЬ ВЫБРАСЫВАТЬ ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР	23
<i>Дэвид Эдельман</i>	
МАРКЕТИНГОВАЯ БЛИЗОРУКОСТЬ.....	39
<i>Теодор Левитт</i>	
ПОРОКИ МАРКЕТИНГА — ПРИЧИНЫ И ЛЕКАРСТВА.....	69
<i>Клейтон Кристенсен, Скотт Кук, Тэдди Холл</i>	
СВОДНАЯ ОЦЕНКА БРЕНДА	91
<i>Кевин Лейн Келлер</i>	

УГОЖДАЙТЕ ЖЕНЩИНАМ	113
<i>Майкл Сильверстайн, Кейт Сейр</i>	
ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ НА ДЕЛОВЫХ РЫНКАХ	131
<i>Джеймс Андерсон, Джеймс Нарус, Ваутер ван Россум</i>	
ПРАВИЛЬНЫЙ ФАН-КЛУБ ВАШЕГО БРЕНДА	153
<i>Сьюзан Фурнье, Лара Ли</i>	
ТО САМОЕ ЧИСЛО, КОТОРОЕ НУЖНО ВЫРАСТИТЬ	173
<i>Фредерик Райххелд</i>	
МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ: КОНЕЦ ВОЙНЕ	195
<i>Филип Котлер, Нил Рекхем, Суй Кришнасвами</i>	
ОБ АВТОРАХ	221

Переосмысление маркетинга

Роланд Раст, Кристин Мурман, Гурав Бхалла



ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ БРЕНД-МЕНЕДЖЕРА, сидящего в офисе и разрабатывающего маркетинговую стратегию для продвижения нового энергетического напитка, выпущенного его компанией. Менеджер определяет целевые сегменты рынка, устанавливает цены, планирует кампанию продвижения и взаимодействие со средствами массовой информации. Эффективность бренда будет определяться совокупностью продаж и рентабельности, а его гонорар и карьерные перспективы будут зависеть от полученных цифр.

Что не так с нарисованной нами картиной? Этой фирмой — как и очень многими фирмами — все еще управляют так, словно она застряла в 1960-х годах, в эпохе рынка товаров широкого потребления, средств массовой информации и безличных сделок. А ведь у современных компаний есть в распоряжении мощнейшие технологии, позволяющие обращаться непосредственно к покупателям, собирать о них информацию и, исходя из этого, формировать свои предложения. А у современных покупателей есть возможность очень плотно общаться с производителями и друг с другом и определять, какие продукты и услуги они хотят получить.

Раньше об этом нельзя было и помыслить. Безусловно, большинство компаний использует CRM-системы и другие технологии, чтобы понять своих покупателей, но до тех пор, пока компании уделяют больше внимания продукту, а не работе с клиентами, ситуация не сможет существенно улучшиться. Чтобы выдерживать конкуренцию в современной агрессивной интерактивной среде, компании должны переключить внимание с заключения сделок на увеличение ценности постоянных клиентов. Иными словами, следует создавать продукты, подходящие для долгосрочных отношений с покупателем. А это означает изменение стратегии и структуры организации бизнеса, а также полную перестройку маркетингового отдела компании.

Культивирование отношений с клиентом

Не так давно у компаний, стремящихся донести информацию до широкой публики, была только одна реальная возможность для этого: обратиться разом к очень широким слоям населения, преимущественно используя односторонние средства массовой информации. Данные о покупателях черпались прежде всего из совокупной статистики продаж, собранной рыночными аналитиками. Прямого общения фирмы с отдельными покупателями практически не было. Сегодня компании имеют столько разнообразных возможностей общаться с клиентами, что подобный массовый маркетинг стал примитивным и несерьезным.

Врезка «Построение отношений» показывает, в каком направлении двигается большинство компаний и куда все неизбежно должны прийти, чтобы сохранить конкурентоспособность. Ключевое различие между традиционной компанией и компанией, ориентированной на клиента, заключается в том, что первая заточена под продвижение продуктов и брендов, а вторая — под обслуживание клиентов и потребительского сегмента. В компании второго типа общение с клиентом индивидуализировано, взаимно или как минимум информация очень точно нацелена на узкие сегменты рынка. Подобная стратегия может представлять большую трудность для фирм, где информацией о покупателе владеют (или контролируют оную) дистрибьюторы, как часто бывает со многими

Идея вкратце

Никогда ранее компании не владели столь мощными технологиями, помогающими понять клиентов и общаться с ними. Тем не менее многие фирмы до сих пор работают так, как будто они застряли в 1960-х годах — в эпохе массового потребления, средств массовой информации и безличных операций.

Чтобы конкурировать в агрессивной интерактивной среде, компаниям следует переключить внимание с совершения сделок на максимальное усовершенствование ценности продукта для покупателя. Это значит, что продукты и бренды должны быть подчинены

отношениям с клиентами. И также это означает, что следует изменить отдел маркетинга — традиционно занимающегося текущими продажами, — превратив его в «отдел работы с клиентами»: заменить директора по рекламе на директора по работе с клиентами, не столько продвигающего продукт, сколько культивирующего потребности клиентов; принять новые показатели производительности, взять под крыло маркетинга все отделения, связанные с работой с клиентами, — от отдела технологий и исследований до отдела обслуживания.

компаниями, продающими фасованные товары. Однако сегодня все больше и больше фирм имеет доступ к данным, необходимым для персонализированной работы с клиентами.

Например, B2B-компании предпочитают, чтобы менеджеры по работе с ключевыми клиентами и администраторы баз данных пользователей в первую очередь сосредоточились на удовлетворении потребностей клиентов, а не на продаже продукта. Компания IBM организует свою работу согласно нуждам клиентов, таким как, например, энергосбережение и объединение серверов, а свою маркетинговую деятельность ориентирует на продукт под определенного потребителя. Один из примеров подобной архитектуры — «Система ускорения процесса страхования» компании IBM.

Специалисты по технологиям и по работе с клиентами IBM работают с ведущими клиентами в таких сферах, как иски, ведение нового дела и страхование, чтобы обеспечить скорость и эффективность процессов. Вместо того чтобы фокусироваться на краткосрочных продажах продукта, IBM оценивает эффективность исходя из долгосрочности отношений с клиентом.

Построение отношений

Строится менеджером по работе с продуктом

Многие компании все еще зависят от менеджеров по работе с продуктом и от одностороннего массового маркетинга, продвигающего продукт большому числу клиентов.



Строится менеджером по работе с клиентами

В этой системе необходимы менеджеры по работе с клиентами, которые вовлекают в двустороннее общение отдельных клиентов или узкие их сегменты, выстраивают долгосрочные отношения, продвигают любые продукты, которые потребитель оценит выше всего в определенный период времени.



Крупные B2B-компании, как правило, поднатерели в плане работы с клиентами, а у некоторых подобных компаний прогресс очень заметен. Они все больше рассматривают отношения с клиентами как развивающиеся в течение времени, и они могут передавать клиентов в разные отделы организации, продающей различные бренды, когда потребности покупателей меняются. Например, Tesco, ведущая розничная компания Великобритании, недавно серьезно вложилась в аналитику, что позволило ей лучше удерживать клиентов. Компания Tesco использует дисконтные карточки постоянных покупателей (клубные карты). С их помощью компания собирает информацию о клиентах: отслеживает историю посещений,

покупки и способ их оплаты. Эта информация помогает продавать свой товар в соответствии со вкусами местного населения, делать клиентам индивидуальные предложения и использовать различные форматы магазинов: от удаленных гипермаркетов до магазинов у дома. Согласно отчетам *Wall Street Journal*, покупатели, которые, к примеру, впервые покупают подгузники в магазине Tesco, получают по электронной почте купоны не только на влажные салфетки для малышей и игрушки, но и на пиво. Анализ баз данных показал, что молодые отцы обычно покупают больше пива, потому что у них нет возможности проводить много времени в пабах.

Компания American Express активно отслеживает поведение покупателей и откликается на изменения, предлагая иные услуги. Фирма использует анализ покупательской базы данных, а также алгоритмы определения «следующего самого популярного продукта» у клиентов, согласно изменениям в досье, и управляет рисками владельцев карточек. Например, первая покупка авиабилета бизнес-класса по золотой карте может инициировать приглашение получить платиновую карту. Или в связи с изменившимися обстоятельствами клиент может сделать дополнительную карту с определенным лимитом на траты — для ребенка или наемного работника. Предлагая подобную услугу, American Express расширяет покупательную способность уже существующих клиентов также на круг доверенных лиц: членов семьи или партнеров, представляя бренд потенциальным новым клиентам.

Компания American Express, выстраивая стратегию, также балансирует между покупателями и продавцами, чтобы создать долгосрочные ценностные отношения и с теми и с другими. Например, компания может использовать данные о демографии, о примерах покупок и информацию о кредитах, чтобы заметить, что владелец карточки переехал в новый дом. Компания American Express извлекает выгоду из этого события, предлагая специальные скидки для членов клуба, покупающих мебель у продавцов, состоящих в их сети.

Одна известная нам компания, оказывающая услуги по страхованию и финансовому консалтингу, также рекомендовала покупки на различные важные случаи жизни. К примеру, клиентов, которые потеряли спутника жизни, сопровождала команда, предлагающая

им определенные, подобранные для них продукты. Когда клиент, имеющий счет или кредитную карту, женится, ему предоставляются особые условия приобретения страховки дома или автомобиля, а также ипотеки. Новоселам компания предлагает кредиты под залог домашнего имущества либо инвестиционные продукты, выпускникам вузов — страхование съемного жилья.

Изобретение маркетинга заново

Оставим в стороне эти блестящие примеры. Руководство компаний все еще лицемерно рассуждает о работе с клиентами, фокусируясь в первую очередь на продаже товаров и услуг. Директорам и менеджерам следует инициировать смену стратегии от сделок к отношениям с клиентами и создать культуру, структуру и инициативы, необходимые для воплощения этой стратегии в жизнь.

Как должна выглядеть организация, ориентированная на клиента? Хотя ни одной компании не удалось создать структуру, фокусирующуюся на клиенте, мы можем различить ее черты в ряде компаний, которые совершают этот переход. Самым сильным изменением должна стать реструктуризация отделения маркетинга, превращение оно в «отдел работы с клиентами». Первая задача бизнеса — замена традиционного директора маркетингового отдела новым типом лидера — директором по работе с клиентами.

Директор по работе с клиентами

Должность директора по работе с клиентами становится все более привычной в различных компаниях по всему миру. На сегодняшний день их более 300, а в 2003 году было около 30. Такие разные компании, как Chrysler, Hershey's, Oracle, Samsung, Sears, United Airlines, Sun Microsystems и Wachovia, теперь имеют своих директоров по работе с клиентами. Но слишком часто директора по работе с клиентами стараются создать традиционную организацию, просто более ориентированную на клиентов. В целом эта должность плохо определена, что, возможно, служит причиной сомнительного качества, обычного для занимающих ее менеджеров: директора по работе с клиентами пребывают на своем посту меньше всех.

Чтобы позиция директора по работе с клиентами была эффективна, должна также существовать еще одна позиция — человек, представляющий отчет этому руководителю. Этот исполнитель должен отвечать за разработку стратегии компании в отношениях с клиентами и за воплощение ее в жизнь, а также за наблюдение за всеми функциями, связанными с клиентами.

Успешный директор по работе с клиентами продвигает ориентированную на клиентов культуру и устраняет препятствия, возникающие на пути потока информации о клиентах, по всей организации. Его работа также включает в себя привлечение лидеров к постоянному взаимодействию с клиентами. В компании USAA топ-менеджеры проводят в телефонных переговорах с клиентами по два-три часа в неделю. И это делается не только для того, чтобы показать сотрудникам, насколько серьезно менеджмент относится к взаимодействию с клиентами, но и чтобы помочь самим менеджерам понять, что нужно покупателю. Менеджеры компании Tesco проводят неделю в году, работая в магазинах и общаясь с покупателями, в рамках программы TWIST («Неделя в магазинах Tesco»).

Итак, менеджерам следует перенести свое внимание на покупателей и на принятие решений в соответствии с полученной информацией о клиентах. Также необходимо разрушить организационные структуры, блокирующие информацию. Реальность такова, что, несмотря на серьезные вложения в получение данных о клиентах, большинство фирм недостаточно используют то, что знают. Информация жестко придерживается, часто из-за недостатка доверия, из-за конкуренции за ресурсы или продвижение товара, а также из-за ограниченности мышления. Директору по работе с клиентами следует сделать что-то, чтобы устранить подобный контрпродуктивный тип мышления.

Наконец, директор по работе с клиентами отвечает за увеличение выгоды клиентов по таким показателям, как пожизненная ценность клиента и клиентский капитал, а также за промежуточные индикаторы, такие как сарафанное радио.

Менеджеры по работе с клиентами

В новом отделе по работе с клиентами менеджеры, занимающиеся сегментами и клиентами, определяют потребности в продукте

у покупателей. Бренд-менеджеры, по указанию менеджеров по работе с клиентами, поставляют продукт, удовлетворяющий потребностям покупателей. Подобная работа требует переноса ресурсов — прежде всего людей и бюджета — с менеджеров по продукту на менеджеров по работе с клиентами (см. врезку «Что создает менеджера по работе с клиентами?»).

Такая структура характерна для мира «бизнес для бизнеса». Например, в B2B-деятельности компании Procter & Gamble заняты менеджеры по работе с ключевыми клиентами — для работы с самыми крупными продавцами, такими как Walmart. Они менее заинтересованы в продаже, скажем, мощных средств, чем в увеличении ценности отношений с клиентами на долгий срок. Некоторые B2B-компании также используют эту структуру, и прежде всего это финансовые учреждения в секторе розничной торговли, которые наделяют менеджеров ответственностью скорее за различные сегменты — богатые клиенты, студенты вузов и т. д., — чем за продукт.

В компании, делающей акцент на клиента, менеджер, занимающийся сегментом потребительских товаров, может предложить покупателям перейти с менее выгодного бренда А на более выгодный бренд Б. Подобного не могло бы произойти в традиционной системе, где бренд-менеджеры и менеджеры по продукту полностью контролируют ситуацию. Менеджер, занимающийся брендом А, не будет побуждать клиентов перейти на другой бренд, — даже если это выгодно компании, — поскольку он получает вознаграждение за работу бренда, а не за улучшение долгосрочных показателей, связанных с покупателями. Это немалая перемена. Она означает, что менеджеры по работе с продуктом должны прекратить заниматься преимущественно прибыльностью своего продукта или бренда и отныне нести ответственность за помощь менеджерам по работе с клиентами или с сегментами рынка в максимальном воплощении задачи, стоящей перед ними.

Функции, ориентированные на клиентов

В качестве связующего с покупателем звена отдел по работе с клиентами отвечает за отдельные функции, ориентированные на клиентов, оставленные отделом маркетинга в последние годы, и за некоторые функции, которые традиционно не были его частью.

Что создает менеджера по работе с клиентами?

В ОПРЕДЕЛЕННОМ СМЫСЛЕ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА по работе с клиентами — это высшее выражение маркетинга (выяснить, что именно хочет покупатель, и воплотить его потребность), в то время как менеджер по продукту больше связан с традиционным представлением о продажах (есть продукт, ищите покупателя).

Джим Споурер, директор Глобальных университетских программ в IBM, нанимает людей, которых профессор Университета Беркли Мортен Хансен называет «т-образными», — в целом они имеют широкие знания, а в отдельных областях — знания глубокие. Менеджеры по работе с клиентами наиболее эффективно работают, именно будучи «т-образными», сочетая глубокие познания об определенных клиентах и сегментах с широкими знаниями о компаниях и их продуктах. Эти менеджеры также должны разбираться в интерпретации баз данных, быть способными сделать выводы из увеличивающегося объема информации о клиентах, их настроениях и деятельности, которую получают из блогов и форумов, путем изучения покупательского поведения, отслеживания розничных продаж и использования других видов аналитики. При том что бренд-менеджеры могут быть удовлетворены изучением статистики использования рекламных средств, связанных с их продуктом, с поведением бренда и с обсуждением бренда в различных сообществах, менеджеры по работе с клиентами должны смотреть на покупателя с большей вовлеченностью и более широко. Например, после того как менеджеры компании Procter & Gamble, отвечающие за бренды Max Factor и Cover Girl, поживут неделю на деньги, которые получает малоимущий покупатель, они скорее будут вести себя как менеджеры по работе с клиентами. Такой опыт дает этим менеджерам важное понимание не просто специфики брендов, а того, что может сделать компания Procter & Gamble, чтобы улучшить жизнь своих клиентов.

Мы ожидаем, что наиболее эффективные менеджеры по работе с клиентами пройдут тренинги по социальным наукам: психологии, антропологии, социологии и экономике, — помимо изучения маркетинга. Так их подход к клиентам будет подходом ученых, изучающих проблемы поведения, а не специалистов в области маркетинга, — собирающих информацию о них, взаимодействующих с ними и учащих у них, синтезирующих и распространяющих то, чему они научились. Чтобы школы бизнеса продолжали быть актуальными, обучая менеджеров по работе с клиентами, в расписании занятий следует перенести акцент с рынка продуктов на культивирование клиентов.

Управление взаимоотношениями с клиентами все больше принимается во внимание различными группами компаний, которые работают с информационными технологиями, — из-за технических

возможностей, которые требуются для системы управления взаимоотношениями с клиентами. Согласно опросу трехсот компаний в Канаде, проведенному агентством Hart Hanks, 42% компаний отмечает, что отдел взаимодействия с клиентами управляется информационной группой, 31% — отделом продаж и только 9% — отделом маркетинга. И все же отдел управления взаимоотношениями с клиентами в конечном итоге является инструментом, оценивающим потребности и поведение покупателей, — это главная роль нового отдела по работе с клиентами. Не имеет особого смысла собирать и анализировать данные о клиентах за пределами этого отдела, чтобы реализовывать стратегию, ориентированную на клиента. Безусловно, введение функции управления взаимоотношениями с клиентами в отдел по работе с клиентами означает, что его сотрудникам также понадобятся искусство аналитики и владение информационными технологиями.

Изучение рынка. Упор на изучение рынка меняется в компании, ориентированной на клиентов. Во-первых, сотрудники компании, нуждающиеся в изучении рынка, не ограничиваются работой маркетингового отдела; задача распространяется на все сферы организации, связанные с взаимодействием с клиентами, включая отдел финансов (источник информации о платежеспособности клиентов) и отдел распределения (источник информации о сроках доставки и услугах). Во-вторых, охват аналитики меняется: от общего взгляда на деятельность и ценность клиентов к индивидуальному. В-третьих, при изучении рынка внимание переключается на получение данных о клиентах, которые помогут усовершенствовать такие показатели, как «пожизненная ценность клиента» и «клиентский капитал».

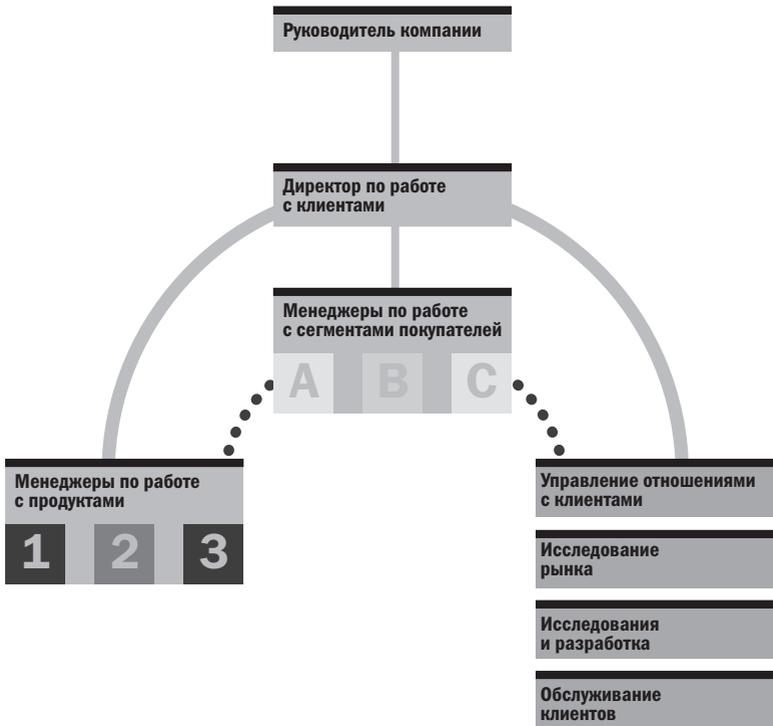
Научные исследования. Когда продукт больше относится к сфере умной инженерии, чем к сфере потребностей клиентов, продажи могут пострадать. Например, инженеры любят наделять продукт множеством функций, но, как нам известно, клиенты могут уставать от обилия функций, и это вредит будущим продажам.

Чтобы убедиться, что решения о продукте отражают реальный спрос, необходимо привлекать к процессу разработки самого клиента. Лучший способ это сделать — интеграция маркетинга

Реструктуризация отдела маркетинга

Традиционный отдел маркетинга следует перестроить в отдел по работе с клиентами, который ставит во главу построение отношений с клиентами, а не продвижение определенной продукции.

С этой целью менеджеры по продукции и отделы, фокусирующиеся на работе с клиентами, отчитываются перед директором по работе с клиентами, а не перед директором по маркетингу и поддерживают стратегии менеджеров по работе с сегментами рынка и с клиентами.



и исследовательского отдела. Немногим компаниям удалось сделать это лучше, чем Nokia в Азии, где доля рынка компании превышает

60%. В индустрии, где производители должны представлять целый ряд новых предложений ежегодно, способность группы переводить свои знания о ценностях и свойствах в торговое предложение значимым клиентам, легендарна. Один из новаторских инструментов, ориентированных на клиента, — это бета-лаборатории Nokia. Это представляющие собой виртуальное научно-исследовательское сообщество, которое привлекает пользователей к совместной работе с командой разработчиков, чтобы виртуально представлять новые функции и продукты, приветствуя даже эксцентричные идеи, которые, возможно, никогда не дойдут до рынка. (В Соединенных Штатах Nokia следовала другой стратегии, используя гораздо меньше данных о клиентах, и ее доля на рынке сползла вниз.)

Существует множество примеров компаний, создавших новые ценности путем сотрудничества пользователей и производителей: веб-браузер Firefox от компании Mozilla, чистящее средство от P&G или партнерство международного производителя вкусовых веществ и ароматов с такими клиентами, как Estée Lauder, на парфюмерном рынке. В мире, где старые модели, построенные на исследованиях и технологиях, уступают место творческому сотрудничеству, подобному описанному выше, исследовательский отдел должен отчетываться перед директором по работе с клиентами.

Обслуживание клиентов

Эта функция должна осуществляться внутри компании, под крылом отдела по работе с клиентами, — не только для того, чтобы обеспечить высокое качество обслуживания, но и чтобы способствовать построению долгосрочных отношений с клиентами. Например, авиакомпания Delta Airlines недавно отозвала людей из собственных зарубежных справочных центров, поскольку культурологические различия повредили способности сотрудников на местах общаться с канадскими клиентами. Компания Delta пришла к выводу, что негативное воздействие на качество отношений с клиентами более значимо, чем снижение расходов. Сейчас, когда поступает звонок в отдел обслуживания клиентов, представитель немедленно идентифицирует сегмент, к которому принадлежит абонент, и направляет его к специалисту отдела обслуживания, который обучен работать именно с этим сегментом.

Взаимодействия строятся на базе системы информации о клиентах и используются отделом по работе с клиентами, чтобы удовлетворять потребности клиентов и принимать адекватные решения.

Если обслуживание клиентов требуется отдать на аутсорсинг, об этом следует сообщить менеджеру по работе с клиентами, а информационно-технологическая инфраструктура должна провести плавную интеграцию требующейся функции в существующую клиентскую базу данных компании.

Новый акцент на клиентские показатели

Коль скоро компании переходят от продвижения продукта на рынке к ориентации на клиента, им понадобятся новые показатели, чтобы измерять эффективность стратегии. Во-первых, компаниям необходимо уделять меньше внимания прибыльности продукта и больше — выгоды клиента. Розничные торговцы некоторое время применяли эту концепцию, используя убыточные товары — продукты, которые, возможно, не приносят доход, но укрепляют отношения с клиентами.

Во-вторых, компаниям требуется уделять меньше внимания текущим продажам и больше — построению долгосрочных ценностных отношений с клиентами. Компания, находящаяся в состоянии упадка, может иметь неплохие продажи на данный момент, но перспективы у нее будут плохими. Показатель пожизненной ценности клиента оценивает будущие доходы, исходящие от клиента, должным образом простимулированного и одаренного скидками, чтобы показать изменение стоимости денег с течением времени. Пожизненная ценность ориентирует компанию на долгосрочное здоровье — установку, которую должны разделять большинство акционеров и вкладчиков. Хотя рынки слишком часто вознаграждают краткосрочными заработками за счет будущих перспектив, эта неудачная тенденция изменится, как только клиентские показатели, ориентированные на будущее, станут рутинной составляющей финансовых отчетов. Международное движение все больше призывает компании отчитываться о нематериальных активах в финансовом сегменте. Как только ведущие индикаторы, такие как показатели, ориентированные на клиентов, все активнее будут

Новые показатели для новой модели

Переход от продвижения продуктов к ориентированию на клиентов требует также изменения в самих показателях.

Старый подход	Новый подход
Прибыльность продукта	Прибыльность клиента
Текущие продажи	Пожизненная ценность клиента
Брендовый капитал	Клиентский капитал
Доля рынка	Доля клиентского капитала

появляться в финансовых отчетах, биржевые котировки начнут их отражать. Даже сейчас грамотные аналитики призывают фирмы к пониманию коэффициента удержания клиента, ценности клиента и активов бренда.

В-третьих, компаниям необходимо перевести внимание с брендового капитала (ценности бренда) на клиентский капитал (сумму пожизненной ценности их клиентов). Все чаще брендовый капитал воспринимается как средство для воплощения цели — построения клиентского капитала (см. статью «Бренд-менеджмент, ориентированный на клиента», *HBR*, сентябрь 2004 года). Клиентский капитал обладает дополнительным преимуществом: он дает представления о ценности фирмы, делая маркетинг более актуальным для акционера.

В-четвертых, компаниям нужно уделять меньше внимания текущим долям рынка и больше внимания — долям клиентского капитала (ценности клиентской базы компании, поделенной на общую ценность клиентов на рынке). Доля на рынке предлагает мгновенное представление о конкурентной позиции компании на данный момент, однако доля клиентского капитала служит мерой долгосрочной конкурентоспособности фирмы с учетом доходности.

Учитывая увеличивающуюся значимость информации о клиенте, компании должны стать знатоками в отслеживании информации на разных уровнях: индивидуальном, сегментном и общем. Различные стратегические решения требуют владения информацией на разных уровнях, поэтому компании обычно нуждаются в многочисленных источниках информации, чтобы удовлетворить все потребности.

На уровне индивидуального клиента ключевым показателем служит пожизненная ценность клиента; наиболее подходящая маркетинговая деятельность — прямая, а ключевые источники данных — клиентские базы данных, составляемые компанией. На уровне сегмента ключевым показателем является пожизненная ценность сегмента (пожизненная ценность среднего покупателя, умноженная на количество покупателей в сегменте); наиболее подходящая маркетинговая деятельность — маркетинговые усилия, направленные на определенный сегмент покупателей, иногда с использованием узкоспециализированных средств массовой информации; ключевыми источниками информации будут данные опросов и экспертные советы покупателей. На общем рыночном уровне ключевым показателем становится клиентский капитал; наиболее подходящая маркетинговая деятельность — работа с широкой рекламой, частое обращение к средствам массовой информации; ключевыми источниками информации служат общие данные о продажах и данные опросов. Мы видим, что компании обычно имеют некое портфолио информационных источников.

Очевидно, что компании нуждаются в определенных показателях, чтобы оценивать прогресс в сборе и использовании информации о клиентах. Хорошим общим показателем может служить частота, с которой менеджеры обращаются к архивам с информацией о клиентах и дополняют их, хотя о качестве информации этот

показатель ничего не говорит. Чтобы добиться качества, некоторые фирмы создают рынки с новой информацией о клиентах, где наемные работники оценивают значимость вклада в базу.

Как в случае с любой другой организационной трансформацией, будет сложно превратить компанию, ориентированную на продукт, в компанию, полностью ориентированную на клиента. Группа информационных технологий захочет и далее цепляться за директора по маркетингу; исследовательский отдел будет бороться до последнего, чтобы сохранить свою относительную автономность; и, что важнее всего, маркетологи-традиционалисты будут драться за свою работу. Поскольку изменения предполагают покушения на чьи-то интересы, перемены не произойдут естественно и органично. Трансформация должна идти сверху вниз. Однако, сколь устрашающими бы ни были перемены, они неизбежны. Скоро этот путь будет единственным конкурентоспособным способом обслуживания клиентов.

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2010 года.

Пора перестать выбрасывать деньги на ветер

Дэвид Эдельман

ИНТЕРНЕТ В КОРНЕ ИЗМЕНИЛ всю систему коммуникаций между потребителями и брендами. В маркетинге происходят экономические сдвиги, и многие из прежних приемов и методов уходят в небытие. Работать по-старому маркетологи уже не смогут.

Еще сравнительно недавно, задумав купить автомобиль, человек перебирал в уме и сравнивал разные марки, пока не находил ту единственную, которая ему больше всего подходит. Дилеру нужно было только заманить этого человека к себе — и получить деньги. После того как сделка свершилась, производитель и продавец автомобиля могли позволить себе забыть про покупателя. Сегодня все обстоит иначе: потребители флиртуют со множеством брендов, постоянно получая и перерабатывая информацию с каналов, которые производители и торговцы не контролируют — да и о самом их существовании подчас не подозревают. Потребитель оценивает огромное множество предложений, причем до того, как его сужать, он сначала старается сделать его как можно шире. А уже купив товар, не успокаивается, а подчас начинает навязывать свое мнение — хорошее или плохое — другим покупателям, дает советы

производителю и ставит под сомнение или вовсе меняет общепринятое видение бренда.

Нынешний потребитель, как и прежний, хочет ясно понимать, что сулит ему обладание вещью той или иной марки, и готов рассматривать разные предложения. Однако ключевые «точки соприкосновения» с ним — когда и чему он готов внимать и какова будет его реакция — совсем не те, что прежде. В традиционной маркетинговой стратегии максимум усилий и средств направляли на две задачи: чтобы о бренде знало как можно больше потенциальных покупателей и чтобы именно этот бренд привлек их в местах продажи. Эта стратегия работала практически безотказно. Однако сегодня главные «точки соприкосновения» сместились, их стало больше, и они качественно иные. А потому и стратегия, и распределение бюджета тоже должны измениться. Влиять на потребителя нужно тогда, когда он наиболее открыт для предложений.

Забудьте о «воронке»

Обычно маркетологи, говоря о «точках соприкосновения» с потребителем, используют классическое сравнение с воронкой. По этой теории, потребитель начинает свой выбор с большого числа вариантов и постепенно сужает его, пока не примет окончательного решения. И, чтобы сформировать у него знание бренда, повлиять на выбор и в конечном счете подтолкнуть к покупке, компании традиционно используют платную рекламу — в строго определенных, предписанных моделью местах. Но, как мы увидим, сама эта модель уже перестала соответствовать реальности.

В июне 2009 года в журнале *McKinsey Quarterly* мой коллега Дэвид Корт и три его соавтора изложили собственное понимание того, как возникают и развиваются связи покупателя с брендом. Свою модель они назвали «Путешествие потребителя», или ПП. В основу разработки легло исследование, в котором участвовали почти 20 000 человек, проведенное на трех континентах и в пяти отраслях: автопром, средства по уходу за кожей, страхование, бытовая электроника и сотовая связь. Результаты показали, что сегодняшние покупатели не просто сужают сферу поиска, а идут по более

Идея вкратце

Современные потребители принципиально по-другому вступают в связь с брендами, часто посредством медийных каналов, которые находятся за пределами контроля производителей или продавцов. Это значит, что традиционные стратегии маркетинга следует пересмотреть согласно с тем, как изменились отношения между клиентами и брендами. Согласно знаменитой метафоре воронки, покупатель должен начать рассматривать несколько брендов и систематически сужать их число, пока он не определится с окончательным выбором. На этом его отношения как с производителем, так и с продавцом заканчиваются. Но сейчас, опираясь преимущественно на сетевые контакты, покупатель оценивает целую армию вариантов и часто обращается к бренду посредством социальных сетей также и после покупки. Хотя стратегии маркетинга, фокусирующиеся на построении узнаваемости бренда и места продажи, в прошлом достаточно неплохо работали, точки соприкосновения

с покупателем изменились по своей природе. Например, сегодня во многих категориях единственным серьезным воздействием, побуждающим клиента к покупке, может стать чья-то рекомендация.

Автор описывает «путь покупателя к решению» как состоящий из четырех стадий: рассмотрение выборки брендов; оценка с помощью поиска информации у знакомых, в обзорах продукции и в других местах; покупка; наслаждение покупкой, рекомендации и установление связи. Если связь покупателя с брендом становится достаточно прочной, то можно будет войти в цикл «покупка — наслаждение — рекомендация — связь», полностью минуя первые две стадии.

Умные маркетологи изучают «путь к решению» о покупке их продукции и используют данные, которые им удастся получить, чтобы скорректировать свою стратегию, траты на средства массовой информации и организационные моменты.

сложной траектории, оставляя себе на каждом из этапов больше вариантов для выбора. Всего выделяется четыре этапа: обзор; активная оценка; покупка и использование; рекомендация и формирование доверия к бренду.

Обзор

В отправной точке пути человек перебирает в уме товары, которые видел в магазине или дома у знакомых, в рекламе или где-нибудь еще. В модели «воронки» на этом этапе потребитель рассматривает

наибольшее число предложений и брендов. Однако сегодня на нас непрерывно обрушивается такой мощный поток информации, а количество возможностей для выбора столь велико, что мы часто с самого начала ограничиваем спектр опций.

Активная оценка

На этой стадии количество вариантов часто увеличивается, так как потребитель собирает отзывы о товарах и рекомендации: обращается к знакомым, читает статьи, разговаривает с продавцами магазинов, посещает сайты разных производителей. Обычно, по мере того как он узнает о товаре все больше и больше, его критерии отбора меняются и он включает в поле рассмотрения новые бренды, а какие-то из прежних отбрасывает. На этом этапе информация, которую человек добыл сам, то есть получил в результате собственных усилий, влияет на его решение сильнее, нежели реклама или любое навязывание.

Покупка

Все чаще и чаще люди откладывают окончательный выбор до похода в магазин, и, как мы увидим далее, именно в этот момент их легче всего переубедить. Место продажи — важнейшая «точка соприкосновения», ведь здесь на покупателя воздействует весь комплекс факторов: размещение товара, его упаковка, наличие на полке, цена и советы продавца.

Использование, рекомендация и формирование доверия к бренду

Купив товар и начав им пользоваться, потребитель хочет обменяться впечатлениями. В сети он узнает что-то новое о своем приобретении, его отношение к бренду может измениться. Мои коллеги из McKinsey установили, что более 60% людей, покупающих косметику, ищут информацию о купленном товаре в Интернете — но в традиционной модели «воронки» этой важной «точки соприкосновения» вовсе нет. Если человек доволен своей покупкой, он начинает рекомендовать товар другим людям, тем самым давая новую пищу для ума тем, кто находится пока на стадии выбора, и усиливая потенциал бренда. Конечно, если покупатель недоволен своим приобретением, он может разочароваться в марке,

а то и начать резко ее критиковать. Зато, если он полностью удовлетворен, у него возникнет особое доверие к бренду, в дальнейшем его покупательский путь может стать короче: минуя стадии первичного обзора и активной оценки, человек сразу пойдет и купит товар той же марки.

Что это означает для практики

Модель моих коллег заставляет сделать два важных для маркетинга вывода. Во-первых, вместо того чтобы просто распределять бюджет между различными СМИ — телевидением, радио, интернет-платформами и прочими, — маркетологам надо строить кампании, исходя из того, на каких этапах покупательского пути вмешательство в выбор будет наиболее продуктивно.

Результаты исследований говорят о том, что на решение покупателя зачастую пытаются воздействовать вовсе не в те моменты, когда он подвержен влиянию. Проанализировав распределение бюджета в десятках фирм, мы обнаружили, что от 70 до 90% расходов приходится на рекламу и промоакции в розничных магазинах. То есть главные усилия фокусируются на стадиях первичного обзора и покупки, тогда как, по данным исследований, потребитель наиболее внушаем на стадиях оценки и использования товара. Во многих случаях самым мощным стимулом для покупки становится чей-то совет — но компании по-прежнему основные ресурсы бросают не на усиление «групп поддержки» бренда, а на продвижение в СМИ (преимущественно путем рекламы). Но стильные баннеры, выгодные сделки с поисковиками, популярные видеоролики в Интернете могут лишь протолкнуть товар в список рассматриваемых вариантов. Если же потом отзывы пользователей окажутся плохими, бренд не дотянет до следующих стадий «путешествия потребителя».

Во-вторых, судя по результатам исследования McKinsey, принципы распределения маркетингового бюджета устарели. Когда стратеги исходили из модели «воронки», коммуникация была односторонней, так как любая интерактивная кампания требовала дополнительных бюджетных вложений. Расходы эти трудно было подсчитать заранее, но они были заведомо выше фиксированной стоимости создания рекламы. Поэтому руководство компании

Забудьте о «воронке»

Раньше: «воронка продаж»

Долгое время считалось, что потребитель начинает свой выбор с большого числа вариантов и постепенно сужает их круг, пока не примет окончательное решение. В послепродажный период взаимодействие потребителя с брендом обычно ограничивалось использованием приобретенного товара или услуги.

Сейчас: «путешествие потребителя»

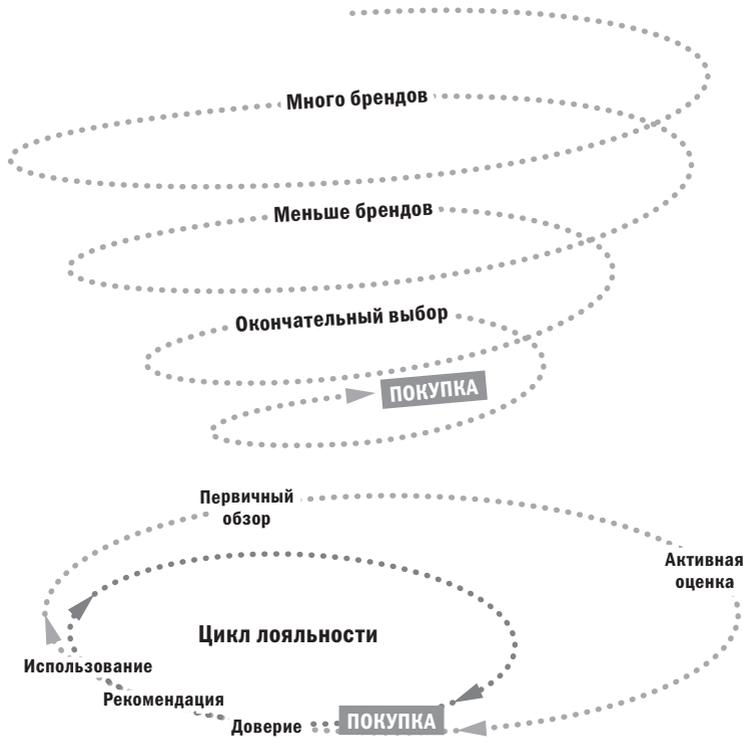
Данные недавних исследований говорят о том, что сегодняшний покупатель, вместо того чтобы последовательно сужать круг своего выбора, на достаточно длительном этапе активной оценки по несколько раз добавляет одни варианты и исключает другие. В послепродажный период потребители включаются в интерактивное обсуждение бренда, делятся впечатлениями от покупки в Интернете.

Первичный обзор и покупка. Маркетологи часто переоценивают важность этих двух этапов и неоправданно много средств вкладывают в рекламу, призванную повысить осведомленность о товаре, а затем в промоакции в магазинах, надеясь тем самым подтолкнуть потребителя к покупке.

Активная оценка и рекомендация. Новые коммуникационные каналы переносят акцент на эти этапы. Сделать навигацию на этапе активной оценки более удобной и превратить потребителя в сторонника и фаната не менее важно, чем «представить» бренд потребителю и стимулировать покупку в месте продажи.

Доверие. Если удастся добиться доверия потребителя, то в следующий раз он купит ту же марку, минуя все предварительные стадии.

предпочитало основной бюджет выделять на так называемые платные каналы продвижения. Сейчас такой подход потерял смысл. Сегодня нужно учитывать собственные каналы коммуникации (например, корпоративный сайт), социальные сети и другие интернет-ресурсы, создаваемые самими пользователями (например, фан-клубы определенного бренда). А значит, структура расходов на маркетинг совсем иная: вы должны платить не за услугу по созданию рекламы, а за поддержание разных каналов коммуникации. Сюда входит оплата труда и технологий, необходимых для создания и распространения сведений о бренде по всему



информационному полю, активное участие в его обсуждении, мониторинг блогосферы.

Пилотный проект

Чтобы успешно перейти к стратегии, в основе которой лежит концепция «путешествия потребителя» (ПП), необходимо выполнить три условия. Во-первых, разобрать ПП именно вашего потребителя; во-вторых, определить, какие «точки соприкосновения» на его пути имеют для вас приоритетное значение и как оказывать в них

воздействие, и, в-третьих, распределить ресурсы соответственно новому пониманию.

Одна компания из числа клиентов McKinsey — транснациональный производитель бытовой электроники — занялась анализом «путешествия потребителя», поняв, что с ее брендом не все в порядке. Потенциальные покупатели хорошо его знали, но почему-то часто «забывали», когда приближался момент решения о покупке. Стало очевидно, что при старой схеме распределения ресурсов между СМИ в цель не попасть. Нужно было научиться финансировать именно «чувствительные точки» — конкретные поворотные моменты на пути потребителя.

Перед выводом на рынок новой модели телевизора компания запустила пилотный проект по ее продвижению — пока в одном подразделении и одном сегменте рынка. Проект возглавил руководитель маркетинговой службы. Работу команды, созданной из представителей разных служб — маркетинга, исследований рынка, информационных технологий и, что особенно важно, финансов, — направлял вице-президент по интернет-маркетингу. Первые три месяца проектная команда посвятила маркетинговому исследованию. В результате она получила детальную картину того, как покупатели телевизоров движутся к решению, что и в какой момент делают, что видят и что говорят.

Что делают

Вместе с агентством потребительских исследований на материале выборки покупателей телевизоров производитель изучал и досконально разбирал процесс приобретения. Как люди ищут нужную модель? К каким сайтам чаще обращаются: производителей или ретейлеров? Заглядывают ли на интернет-форумы? Затем у части респондентов взяли глубинные интервью, попросив их описать каждую стадию выбора и покупки. Какие информационные ресурсы оказались наиболее полезными, а какие не оправдали ожиданий? При каких обстоятельствах тот или иной бренд попадал в рассмотрение или исключался из него и что повлияло на окончательный выбор?

Исследование в корне перевернуло установки, на которых долгие годы строилась маркетинговая стратегия компании. Выяснилось, что такие традиционные каналы продвижения, как телевидение,

реклама в месте продажи и сарафанное радио, оказывают влияние на покупателей лишь на стадии первичного обзора. В этот момент они, исходя из своего предшествующего опыта, одновременно держат в голове множество различных товаров и брендов, однако на их «списки кандидатур» легко воздействовать. На стадии активной оценки потребители, вместо того чтобы блуждать в Интернете, сразу отправлялись на сайт Amazon.com или в другие интернет-магазины, где можно узнать сравнительные технические и потребительские характеристики, посмотреть рейтинги и как следует разглядеть товары на фотографиях. Информацией, почерпнутой на этих ресурсах, покупатели в первую очередь руководствовались в своем выборе. На сайты производителей заходило менее 10% потенциальных покупателей, а ведь именно сюда компании направляют основную часть бюджета на интернет-маркетинг. Маркетологи верили, что на стадии первичного обзора работает интернет-реклама. На деле же посетители сайтов кликали на баннеры только в том случае, если еще до того приглядели тот самый товар либо если баннер предлагал скидку. Что же касается способа приобретения, то большинство по-прежнему покупает в обычных магазинах, но телевизоры заказывали и через Интернет — причем одни покупатели выбирали доставку на дом, другие же предпочитали сами забирать покупку из магазина.

Исследование показало, что многие потребители и после покупки активно участвуют в судьбе бренда — а этого совершенно не учитывала пресловутая «воронка». Купленную модель обсуждали в социальных сетях, на разных сайтах размещали свои отзывы — особенно если получали электронное письмо с такой просьбой от производителя. Если же с приобретенной вещью возникали какие-то проблемы, покупатели обращались к сайтам, где можно найти советы потребителей.

Что видят

Чтобы полнее представить себе покупательский опыт, набрали команду, каждый член которой играл свою роль: одному поручили подыскать телевизор для новой квартиры, другому — поменять старый телевизор в спальне, третьему — побольше разузнать в Интернете об увиденной в гостях модели. В конце каждый должен был

рассказать о том, что с ним происходило и как бренд компании выглядел на фоне марок конкурентов. Какой результат выдавали поисковики? Насколько легко было найти бренд компании на сайтах интернет-магазинов? Что писали о нем пользователи? Насколько точной и подробной была информация?

Результаты заставили компанию серьезно призадуматься, хотя совсем неожиданными назвать их было нельзя. Непросто пришлось тем участникам эксперимента, которым поручили отслеживать бренды компании и ее конкурентов в Интернете — половина ссылок не работала. Отзывы о товарах были по большей части положительными, но количество их на сайтах интернет-магазинов было крайне невелико. А производимые компанией телевизоры редко появлялись на первой странице при запросе через поисковик, что отчасти объяснялось множеством устаревших ссылок. О том же говорили и глубинные интервью. Все респонденты указывали на то, что, пока они переходили от одного ресурса к другому, а затем пытались найти нужный товар в обычном магазине, код модели, ее описание и даже изображение постоянно менялись. Приблизительно треть тех, кто после поиска в Интернете остановился на определенной модели, вышли из магазина с пустыми руками — их насторожило несоответствие торговых предложений тому, что они видели на сайтах. Все эти препятствия на пути потенциального покупателя дорого обходились компании, и было совершенно очевидно, что стратегию необходимо менять. Главное теперь — простота навигации: от первичного обзора до покупки и далее.

Эти проблемы — общие для всех производителей телевизоров, и значит, компания, преодолевшая их, получит определенное конкурентное преимущество. Также стало ясно, что нет смысла усиливать какое-то отдельное звено, не выстроив надлежащим образом всю цепочку.

Что говорят

Наконец, проектная команда решила разобраться: что люди говорят в Интернете о бренде компании. С помощью методов мониторинга социальных сетей выявили ключевые слова, которыми потребители характеризовали ее товары. Полученный результат поверг компанию в замешательство. Очень часто участники интернет-дискуссии

давали неверные ответы на вопросы, так как не были технически подкованы и не владели терминологией. Рейтинги товаров и советы пользователей часто запускали полезное и продолжительное обсуждение, однако оно только усиливало негативное восприятие, если результаты рейтинга были низкими. Отклик на проводимые компанией промоакции обычно был позитивным, однако люди мало говорили о самом бренде. И это было серьезной недоработкой, так как рекомендации пользователей — мощное средство воздействия на потенциальных покупателей, находящихся на стадии активной оценки.

Принятые меры

Проведенное исследование четко показало, куда именно нужно направить усилия маркетологов. При запуске пилотного проекта бюджет на оплаченное продвижение в СМИ было решено серьезно сократить — в пользу других каналов. Маркетологи компании обеспечили бесперебойную работу ссылок с сайтов ретейлеров к корпоративному сайту. Анализ поведения пользователей показал, что наибольший интерес для компании представляет Amazon.com — именно туда обращаются для сравнительной оценки. Вместе с отделом продаж маркетологи разработали контент и систему ссылок специально для этого ресурса — чтобы максимально завладеть вниманием потенциальных покупателей. С той же целью в Интернете распространяли положительные отзывы независимых потребителей, а рекламные объявления в традиционных СМИ теперь обязательно отсылали потребителей к ресурсам, где размещалась информация о промоакциях и других инициативах компании. Чтобы прочнее привязать потребителя к бренду и увеличить число положительных отзывов о товарах, бренд стали продвигать в разных сообществах, устраивать конкурсы и рекламные рассылки по электронной почте. И наконец, чтобы покончить с путаницей в описании товара в различных интернет-ресурсах, создали единую систему управления контентом.

В результате новая модель телевизора стала лидером продаж на Amazon.com и самым популярным среди других брендов компании в рознице, превзойдя самые смелые ожидания.

План управления потребительским опытом

Как показывает описанный пример, глубокий анализ «путешествия потребителя» часто приводит к мысли о необходимости четкого плана, охватывающего все этапы «покупательского опыта». Причем часто для успешной разработки и реализации такого подхода приходится расширять границы того, что мы называем брендом. Планы могут отличаться друг от друга в каких-то деталях в зависимости от конкретного товара, целевых сегментов, корпоративной стратегии и используемых средств продвижения. Но в любом случае план должен учитывать все аспекты потребительского восприятия бренда — от обсуждений товара в социальных СМИ до процесса покупки в магазине и послепродажного общения покупателя с производителем и продавцом.

Компания Apple убрала профессиональный жаргон из описания своих изделий, подготовила целую видеотеку роликов, рассказывающих о каждой модели, устроила свои «бары для гениев», где собираются приверженцы этой марки. Все это звенья одной цепи, призванные обеспечить точность и последовательность маркетинговой коммуникации на протяжении всего «покупательского пути». Подобным же образом Nike перешла от рекламы своего слогана «Просто делай это!» к конкретным разработкам, помогающим заниматься спортом. В режиме онлайн предлагаются индивидуальные программы тренировок, проводятся массовые благотворительные забеги в международном масштабе. Соприкосновение потребителя с брендом Nike не ограничивается покупкой. Мы видим это и у McDonald's — в Японии миллионы потребителей подписались на услугу оповещения по мобильному телефону: в сообщениях содержатся купоны на скидку или приглашения на конкурс или какое-то мероприятие.

Apple еще не успела провести глубокий анализ всех накопленных ею данных о своих покупателях, который позволил бы рассылать более персонализированные сообщения. Nike в поисковиках мало чем отличается от ее конкурентов. А McDonald's пока далеко не в полной мере использует возможности своего основного корпоративного сайта. Однако все они идут в правильном направлении.