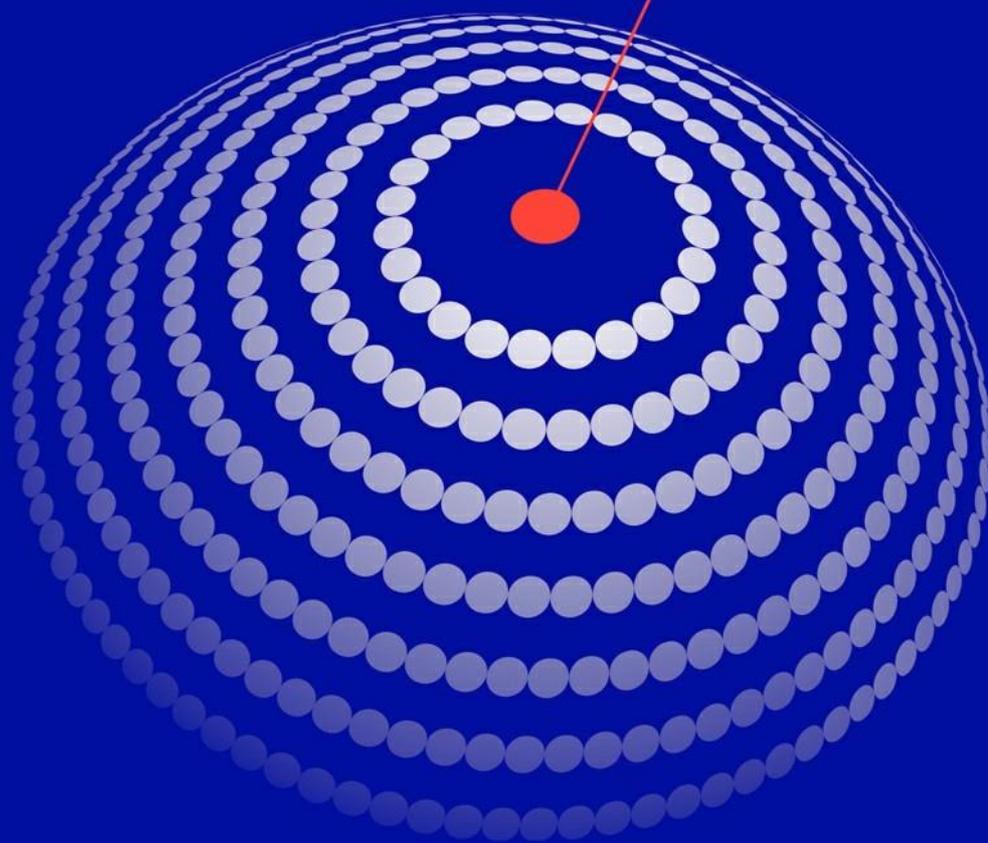


ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ
В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

КЛИЕНТО ЦЕНТРИЧНОСТЬ



ПИТЕР ФЕЙДЕР, САРА ТОМС

Майкла 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 получайте 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.

Эта компания работала на рынке уже около 36 лет, с тех времен, когда об анализе данных о клиентах еще никто и не слышал¹. В 2013 г. ее работа вызвала так много нареканий со стороны клиентов, что она получила титул худшей компании в США, причем второй год подряд². Казалось, что у компании настолько серьезные проблемы, что ее дни сочтены. Однако за последние шесть лет курс ее акций вырос на 1000%³, а в 2017 г. ей удалось получить прибыль размером в миллиард долларов⁴. Возможно, это вас удивит, но компания, о которой идет речь, — это Electronic Arts (EA), глобальный гигант игровой индустрии⁵.

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 EA 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 EA. В те времена значительная часть бюджета расходовалась непосредственно перед запуском игры, в основном на телевизионную рекламу и другие *безадресные* подходы. При этом никто в EA понятия не имел, как измерять отдачу этих расходов.

Оптимизировав алгоритм маркетингового комплекса, аналитическая команда привела руководству EA неоспоримые доказательства неэффективности использования маркетинговых средств в компании. К счастью для EA, руководители внимательно отнеслись к представленным альтернативам. В результате произошло повсеместное снижение маркетинговых расходов без ущерба для эффективности. Это впервые

показало EA, что, воспользовавшись силой, заключенной в данных, она может значительно улучшить процесс принятия важных решений.

После того как в 2009 г. EA 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. Стандартизовав 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»⁶.



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/.

В 2013 г. генеральным директором EA стал Эндрю Уилсон. Он принял 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, помогающих 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»⁷.

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 MBA 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 приступить 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.

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»⁸. 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 услуги⁹) 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.¹⁰, ни у крупных сетей типа Macy's, которая с 2016 г. закрыла 15% своих магазинов, что привело к потере более чем 10 000 рабочих мест¹¹. Многие традиционные торговые сети хотели бы забыть, как страшный сон, 2017 г., когда в США закрылось почти 9000 магазинов¹². 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 ритейлеров¹³. 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%¹⁴), 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 онлайн-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 эффективно 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.¹⁵ 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.

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»¹⁶. 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-ритейлеров¹⁷. 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 продукт¹⁸.

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 вещей¹⁹, 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 электроники²⁰.

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 домов²¹.

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 Nike²².

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 CLV²³. 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»²⁴, 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 группе²⁵.

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 условиях²⁶.

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, приобретенных компанией в одном и том же периоде. Пунктирная линия на графике обозначает неизменный коэффициент удержания на уровне 76%, который рассчитан на основе средних прогнозируемых коэффициентов удержания за 10 периодов. Сплошная линия представляет более реалистичное количество изначальных клиентов, остающихся с этой компанией в каждый период.

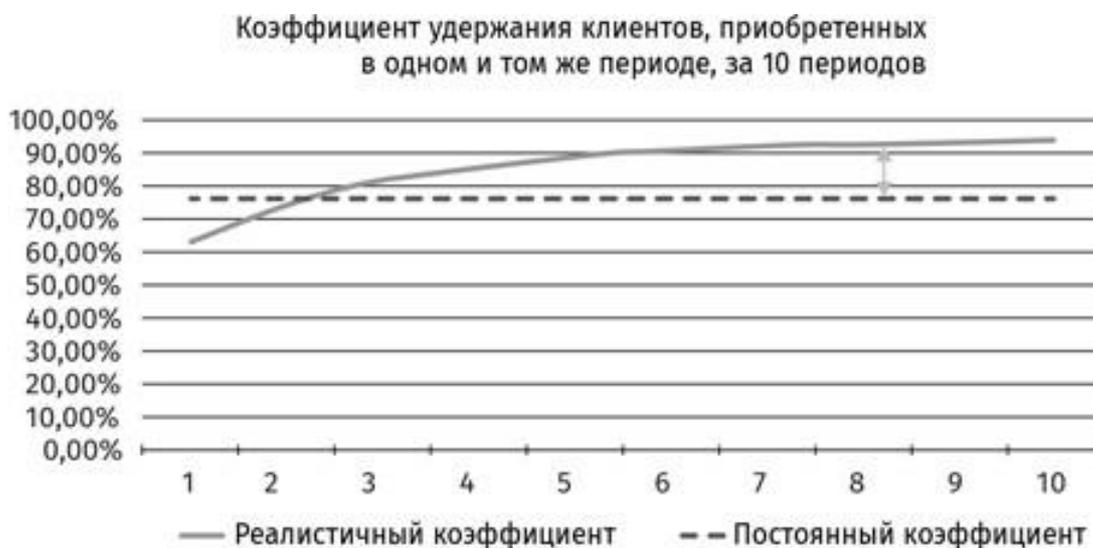


Рис. 1.2. Реалистичный и постоянный коэффициент удержания клиентов

Значительный разрыв между двумя коэффициентами показывает, почему использование неизменного значения приводит (в данном случае) к тому, что к концу периода 10 в расчетах учитывается намного меньше клиентов. Очевидно, что этот разрыв со временем будет лишь расширяться и все сильнее подрывать будущую ценность группы.

Зачастую менеджеры, которые не учитывают неоднородность клиентов, недооценивают причины этого значительного разрыва. График говорит не о том, что каждый клиент со временем становится более лояльным и привязанным к компании. Мы видим на нем вытеснение в результате неоднородности: подмножество клиентов, сохраняющих верность компании на протяжении нескольких периодов, с большей вероятностью останется с компаний дольше, чем исходная группа в целом²⁷. Подобное поведение

необходимо принимать во внимание при формулировании инвестиционной стратегии. В случае зрелой группы не стоит расходовать средства на удержание и без того лояльных клиентов; их лучше тратить на то, чтобы понять, как получать дополнительный доход от этой группы и находить еще больше аналогичных клиентов.

Сходные проблемы возникают и в компаниях, не имеющих контрактных отношений с клиентами, однако их невозможно увидеть и измерить напрямую вследствие скрытого оттока клиентов, описанного выше. Даже когда отток не виден, склонность клиентов к уходу варьирует очень сильно. В результате этого наблюдаемые закономерности больше отражают различия между клиентами, чем динамику отношений с конкретным человеком.

Ошибка CLV номер 4: клиенты не подчиняются нормальному распределению

Когда мы просим своих студентов описать, как распределяются клиенты по CLV, многие тут же вспоминают о нормальном распределении (или колоколообразной кривой), примерно такой же, как на рис. 1.3.

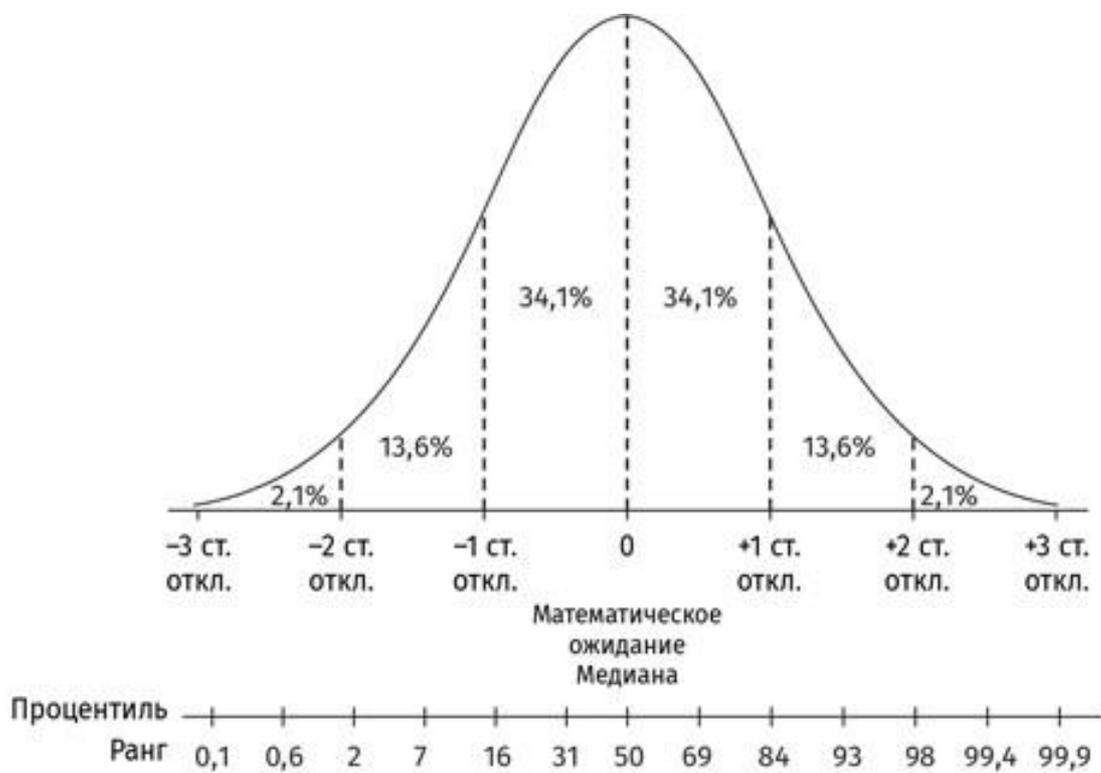


Рис. 1.3. Нереалистичная колоколообразная кривая CLV

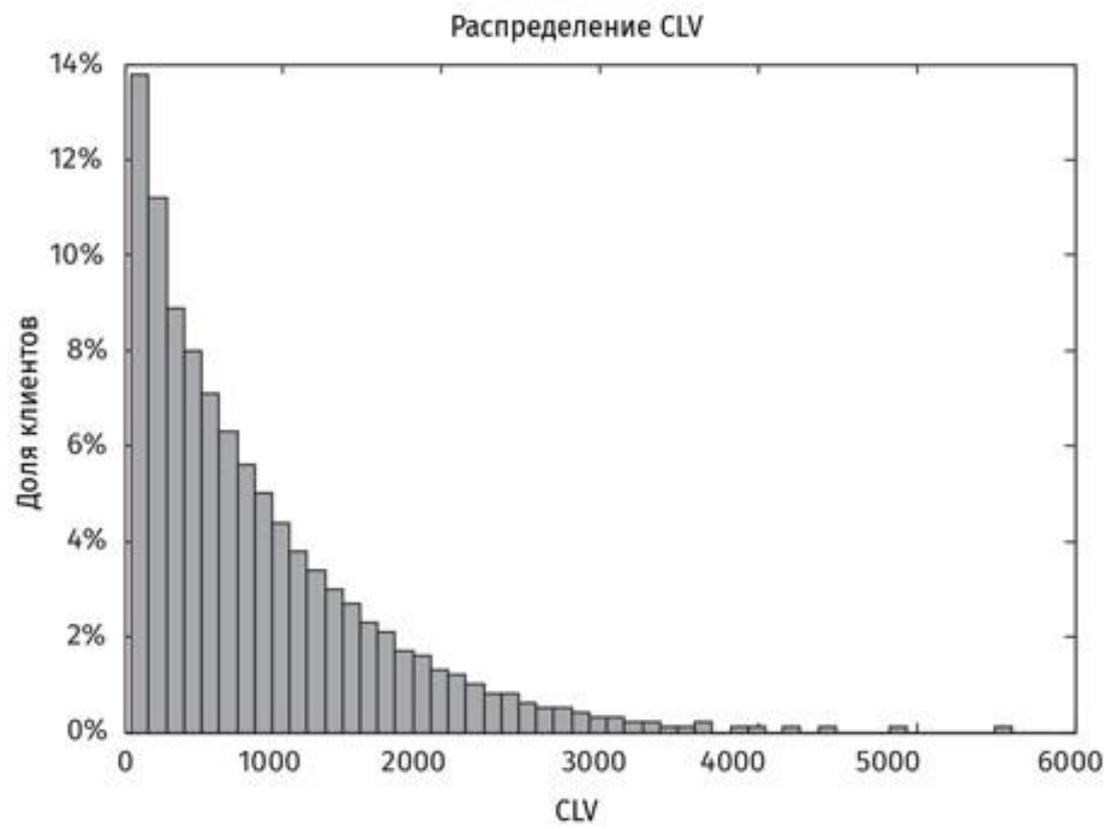


Рис. 1.4. Реальное распределение CLV

Такой ответ звучит практически при любом обсуждении статистических вопросов. Обычно это связано с тем, что в начальных курсах статистики вопросу нормального распределения уделяется много внимания. Но если бы это действительно было так, жизнь стала бы намного проще: мы могли бы избавляться от клиентов с низкой ценностью (левый хвост) и концентрироваться на всех остальных. Однако, когда речь заходит об CLV, ваши клиенты не вполне нормальны — по крайней мере, с точки зрения распределения.

В реальности мы видим, что распределение CLV выглядит как график на рис. 1.4, где клиенты с низкой ценностью составляют основную долю. По мере роста CLV клиентов становится все меньше, однако этот правый хвост тянется еще достаточно далеко. Это означает, что самых типичных клиентов можно найти ближе к нижней части шкалы CLV. Таким образом, попытки избавиться от них в случае неправильной реализации приведут к значительным стратегическим последствиям. Когда речь заходит об «увольнении» клиентов, точный выбор осуществить сложно, а неправильный выбор приводит к немалым потерям.

Эта более реалистичная картина, помимо прочего, соответствует известному правилу «80:20» — иными словами, нижние 80% клиентов приносят вам лишь 20% совокупного дохода. Этот принцип достаточно точен во многих случаях. Некоторые отрасли выглядят менее сконцентрированными: например, в бакалейном бизнесе это соотношение составляет 60:20²⁸. Однако в других отраслях, скажем в сфере условно-бесплатных игр, концентрация намного выше — ближе к 90:5. Независимо от точных цифр, до тех пор, пока в клиентской массе присутствует заметная концентрация, т.е. неоднородность, распределение ценности будет больше напоминать то, что показано на рис. 1.4.

«Ошибка» CLV номер 5: за пределами долларов и центов

Мы берем слово «ошибка» в этом заголовке в кавычки, поскольку хотим предостеречь вас не от ошибки как таковой, а, скорее, от распространенного заблуждения. Большинство расчетов CLV носят исключительно финансовый характер. И хотя в этом есть смысл в большинстве ситуаций, для некоторых компаний ограничение CLV областью финансов неуместно.

Например, в таких отраслях, как здравоохранение, идея прогнозирования CLV различных клиентов имеет очевидные этические и юридические аспекты. Что, если вашими лучшими клиентами являются

самые нездоровые? Возможно, если мы говорим о CLV в области здравоохранения, слово «пожизненная» следует воспринимать буквально, поскольку любые меры по продлению жизни неизбежно приносят значительный доход. Дуайт Макнилл затрагивает эту идею в своей книге «Концепция применения аналитики в области здравоохранения: чему можно научиться на опыте в сферах розничной торговли, политики и спорта» (Framework for Applying Analytics in Healthcare: What Can Be Learned from Best Practices in Retail, Banking, Politics, and Sports). Он поясняет:

Что, если бы пожизненная ценность клиента была действительно связана с продолжительностью жизни? Что, если бы наши планы и системы в области здравоохранения вознаграждали людей за более долгую и функциональную жизнь? И что, если бы у нас были финансовые стимулы для повышения пожизненной ценности, а не для увеличения объема услуг? В концепции пожизненной ценности все ориентировано на ценность. Применение аналитических методов для отслеживания здоровья людей в течение всей их жизни могло бы способствовать долгосрочному совершенствованию системы здравоохранения. Также для улучшения здоровья населения и повышения его уровня может использоваться CLV-аналитика. Ее применение приведет к улучшению финансовых результатов и укрепит образ бренда с точки зрения целостности и готовности работать во имя здоровья и благосостояния клиентов²⁹.

Можно легко увидеть, как реализуется идея Макнилла в розничных аптечных сетях. Большинство из них используют традиционные программы лояльности, по которым начисляются бонусные баллы в зависимости от суммы покупок, однако у некоторых имеются также и отдельные «оздоровительные» схемы, позволяющие получать баллы за покупку здоровых продуктов или другую оздоровительную деятельность, например прививку от гриппа или проверку давления.

Аналогичный сценарий может возникнуть и в сфере финансовых услуг. Например, клиенты, часто допускающие овердрафты и выплачивающие соответствующую комиссию, могут иметь более высокую пожизненную ценность — исключительно в финансовом плане, — чем те, кто этого не делает. Но и эта система не принимает во внимание клиентоцентричность и то, что мы подразумеваем под «ценностью». Можно привести множество других примеров:

- Организации, управляемые своими членами (например, религиозные и благотворительные), должны обращать внимание не только на размер взносов, но и на деятельность участников в

качестве волонтеров и другие позитивные примеры их вовлечения.

- Фирмам медиаиндустрии стоит учитывать не только плату за подписки и потребление контента, но и то, как пользователи делятся их контентом в социальных сетях и продвигают его иным образом.
- Компании во многих отраслях должны отслеживать рекомендации, которые дают их клиенты. Такие рекомендации должны восприниматься как важный источник ценности, в том числе финансовой.

Понять, почему компании обычно не обращают на это внимания, просто. Заниматься подобной деятельностью намного сложнее, чем отслеживать поступающие платежи. Однако ценность, создаваемая в результате этой нефинансовой деятельности, может оказаться довольно значительной, а наличие или отсутствие соответствующего поведения может стать полезным индикатором «добротности клиента», помогающим компаниям выявлять типы клиентов, которых они сильнее всего хотели бы привлечь и удержать.

Резюме главы

- Клиентоцентричность помогает компании привести процессы создания и поставки товаров и услуг в соответствие с текущими и будущими потребностями клиентов с наибольшей ценностью, а также признать — и оценить — неоднородность клиентской базы. Такая стратегия позволяет максимизировать долгосрочную ценность клиентов для компании.
- Продуктоцентричность — это практика продажи максимального количества товаров и услуг максимальному количеству анонимных клиентов, т.е. нечто совершенно противоположное клиентоцентричности. Продуктоцентричность — это устаревшая, неэффективная бизнес-стратегия.
- CLV — прогностический показатель, определяемый путем моделирования и оценки продолжительности отношений с клиентом, количества сделок с ним в будущем, стоимости этих сделок, а также любых нефинансовых видов деятельности, в которых может участвовать клиент. Компании часто ошибаются при расчете ECLV, однако этот показатель крайне важен для успешной реализации стратегии клиентоцентричности.

Глава 2

Привлечение и развитие лучших клиентов

Как мы уже говорили во введении, клиентоцентричные компании понимают, что для формирования самой ценной клиентской базы используются три ключевые тактики: привлечение, удержание и развитие клиентов. Главная цель этой книги состоит в том, чтобы научить вас видеть в этих тактиках разные, но тесно связанные виды деятельности.

Эта глава посвящена вопросу **привлечения клиентов**. Также в ней мы поделимся с вами стратегиями, помогающими максимизировать ценность приобретаемых клиентов. Привлечение клиентов знаменует начало их жизненного цикла. Как уже отмечалось, компаниям нередко проще контролировать поведение новых клиентов, чем пытаться изменить поведение уже имеющихся. Следует отметить, что это утверждение прямо противоречит распространенному, но ошибочному совету: приобрести нового клиента в [X] раз дороже, чем удержать уже имеющегося, поэтому следует концентрироваться на тех, кто у вас уже есть. Такое традиционное представление, ориентированное на объемы (и минимизацию расходов), является результатом продуктоцентричного мышления и не соответствует более долгосрочному подходу, клиентоцентричному и ориентированному на CLV.

Признание того, что не все клиенты созданы равными, позволяет отнести к привлечению как к серьезному стратегическому оружию, а не просто тактическому упражнению, в котором усредненные клиенты воспринимаются как топливо для стратегии, направляемой продуктом.

Стратегия привлечения в Amazon

Почему Джефф Безос, запустивший Amazon в 1994 г., решил торговать через онлайн-площадку именно книгами? Книги много весят, их дорого перевозить, маржа от их продажи минимальна, и — будем честны — американцы в целом не славятся своей любовью к чтению. Однако в реальности бизнес-стратегия Безоса была связана не с продуктами, а с

покупавшими их клиентами. Он понял, что людей, заинтересованных в покупке книг, можно считать зажиточными, а значит, продажи этим клиентам создают неограниченные возможности для сбора информации о поведении и оценке потенциала особенно ценного сегмента онлайн-клиентов — довольно неплохом приближении к CLV. Как говорилось в главе 1, понимание этой концепции жизненно важно для создания выигрышной клиентоцентричной стратегии. Вооружившись этим знанием, Amazon получила возможность находить в сети и привлекать других потенциальных покупателей с такой же высокой пожизненной ценностью. Вы уже знаете, что случилось дальше: прогнозы Безоса относительно будущего интернета оказались точными, а его рискованный шаг (ради идеи собственного онлайн-книжного магазина он оставил привлекательную должность в нью-йоркском хедж-фонде) окупился — причем с лихвой! В настоящее время Amazon — крупнейший в мире онлайн-ритейлер³⁰ с капитализацией свыше \$430 млрд³¹ (это почти в два раза больше капитализации Walmart).

Мы часто забываем, что Amazon *не всегда* была самым главным игроком. Безос основал Amazon на заре интернета после того, как обратил внимание на экспоненциальный рост сети и продаж в ней. Через год после основания своей компании он поехал в Чикаго на национальную конференцию издателей и там вывесил на стенде Amazon плакат, гласивший, что это — «крупнейший книжный магазин на планете». Такое заявление привлекло внимание Роджера Доэрена, руководителя Rainy Day Books, независимого книжного магазина из Канзаса. Как пишет журнал *The New Yorker*, озадаченный Доэрен спросил у Безоса, где именно находится его книжный магазин. Безос ответил «В киберпространстве!», а затем добавил, что планирует использовать продажи книг как способ сбора данных о зажиточных и образованных покупателях. Книги продавались по цене, близкой к себестоимости, чтобы увеличить объем продаж. После сбора данных о миллионах клиентов Amazon поняла, как продавать через интернет массу других товаров по самым низким ценам³².

Многие сомневались в том, что Безосу удастся достичь точки безубыточности, не говоря уже о прибыльности. Бизнес-аналитики задавались вопросом, почему Безос решил запустить онлайн-книжный магазин в те времена, когда издатели впали в панику из-за снижения объемов продаж³³. Как показывает этот давний разговор с Доэреном, Безос искал что-то еще — практически что угодно, — что можно было отсылать покупателям без риска повреждения при транспортировке. При этом каждая сделка приносила ему массу информации о клиентах. Почему такая стратегия стала успешной? Безос знал, что как только Amazon соберет массу

данных о клиентах, он сможет найти выигрышную формулу и перейти от продажи книг к возможности продавать через интернет все что угодно. Именно так, благодаря клиентоцентричности, он и создал свою успешную компанию.

Что такое добротность клиентов и почему нам надо радоваться их разнообразию

Клиентоцентричность — это нацеленность на выяснение того, какие характеристики наиболее тесно связаны с пожизненной ценностью клиента. Эту концепцию довольно легко понять, если считать, что каждый клиент рождается с определенной степенью **добротности**, т.е. врожденных склонностей, которые проявляются в стремлениях и действиях и определяют потенциальную ценность (см. главу 1). Чтобы заработать на добротности клиента, следует сконцентрироваться на оценке продолжительности лояльности клиента, его вероятных трат на ваши продукты в течение жизненного цикла и т.д.

В этой идее нет ничего нового — впервые она получила популярность благодаря книге «Эффект лояльности» (The Loyalty Effect), написанной в 1996 г. Фредериком Райхельдом³⁴. Эффект лояльности предвосхищал идею добротности клиента. Он предполагал, что лучшие клиенты способны вознаградить компанию множеством способов, например дольше остаются с ней, больше тратят, их обслуживание обходится дешевле, а кроме того, они рекомендуют компанию другим. В 1996 г. это было скорее концептуальной идеей, чем практическим инструментом. Но сегодня у нас есть данные, аналитика и технологии, позволяющие воплотить эту идею в жизнь с максимальной степенью детализации. Ваша цель состоит в том, чтобы превратить масштабную идею добротности клиента — и присущих ему поведенческих особенностей — в источник практической пользы и при этом понимать, как различаются эти особенности у разных клиентов.

К росту CLV могут приводить многие склонности клиентов, например предрасположенность к повторным или дорогим покупкам, а также к расхваливанию ваших продуктов или отзывам о вас. Как и в случае эффекта лояльности, главная идея добротности клиентов состоит в том, что эти склонности проявляются на индивидуальном уровне: если клиент остается с вами, он тратит деньги. Однако каждый клиент имеет личные предпочтения и стремления, а следовательно, обладает определенной долей неоднородности. Клиент, которого вы считаете хорошим в чем-то одном, не всегда будет хорошим *во всем* остальном. Например, клиент может

предпочитать ваш продукт продукту конкурента и быть менее склонным к уходу, но при этом иметь небольшую потребность в ваших продуктах, а значит, не так часто совершать повторные покупки. Другой клиент может, так же, как и первый, предпочитать ваш продукт продукции конкурентов, но иметь более *высокую* потребность в вашем предложении и, следовательно, чаще покупать повторно. У какого из этих двух клиентов, с учетом разных склонностей, значение CLV будет выше? На этот вопрос должна ответить каждая клиентоцентричная компания в процессе поиска и анализа данных о существующих и прошлых клиентах.

Хотя каждый клиент рождается с неким набором базовых склонностей, они не зафиксированы *раз и навсегда*; с ними можно работать и повышать общую ценность для вашей компании. Правильные инвестиции, скажем в разработку премиальных услуг и программ лояльности, часто помогают улучшить CLV клиентов. Аналогичным образом, если репутация вашего бренда заметно улучшается, у некоторых клиентов может появиться склонность остаться с вами и тратить больше, чем планировалось изначально. Справедливо и обратное — ужасное впечатление от общения с вашим отделом обслуживания, вызывающее желание вызвать менеджера и пригрозить уходом, скорее всего, рано или поздно приведет к реализации этой угрозы.

Все эти примеры призваны показать, что инвестиции в удержание и развитие крайне важны для сохранения и повышения добротности клиента. Мы рассмотрим эти вопросы в следующей главе, сейчас же для нас важно, чтобы вы понимали: это *не единственные* факторы, определяющие добротность клиента. Прежде всего необходимо убедиться, что вы привлекаете достаточно хороших клиентов.

Как вылавливать лучших клиентов

Надо полагать, что сейчас почти все маркетологи на планете используют аналогию с рыбной ловлей для описания процесса привлечения клиентов. Не будем исключением и мы. Это хороший образ, так что уж простите нас за то, что мы не придумали ничего нового.

Итак, вы занимаетесь ловлей в открытом океане (т.е. на рынке) в надежде на то, что поймаете хотя бы несколько больших рыб (т.е. клиентов). У вас есть экипаж. Кто-то использует гарпуны, а кто-то предпочитает сети. В этой аналогии под экипажем понимаются ваши службы маркетинга и продаж. Люди с гарпунами занимаются прямыми продажами и маркетингом, а люди с сетями — действуют иначе, например используют услуги сторонних агентств или осуществляют проекты по

массовому маркетингу. Те, кто с гарпунами, действуют намного избирательнее, поскольку такой метод ловли требует больших усилий и при нем можно легко промахнуться — поэтому они пытаются при каждой попытке целиться в самую качественную рыбу. Людям с сетями несколько проще — забросив сети в воду, они ловят вслепую, но знают, что у них довольно высоки шансы получить хороший улов. При этом заранее неясно, выудят ли они большую рыбу.

Так что же происходит, когда в открытый океан выходит флотилия кораблей, где одни команды имеют гарпуны, а другие — сети? Вы должны решить, куда именно отправлять на ловлю свои команды.

Как и в реальном океане, на рыночных просторах можно встретить клиентов разных типов. Выше мы уже говорили о том, что это называется **неоднородностью**. Традиционные команды по продажам и маркетингу смотрят на неоднородность клиентов скорее с количественной, а не качественной точки зрения, поэтому тратят основные усилия на поиск участков рынка, позволяющих получить максимум новых клиентов с минимальными издержками. Этот тип мышления отражается во многих традиционных показателях привлечения клиентов, таких как коэффициент конверсии и затраты на привлечение.

Перед клиентоцентричными командами продавцов и маркетологов стоит иная главная цель. Они хотят найти места, в которых чаще всего попадаются клиенты с наивысшей ценностью, и тратят больше усилий на привлечение хороших клиентов. Но это не значит, что они пользуются одними лишь гарпунами: важно получить достаточное количество новых клиентов для заполнения канала продаж, даже если не все из этих клиентов будут «китами». Как результат, действительно клиентоцентричный капитан направляет людей с гарпунами в лучшие места для ловли рыбы, однако не забывает и о сетях, помогающих бизнесу развиваться и дальше. Найти правильный баланс в этом деле непросто, но необходимо.

В своей первой книге Питер неоднократно останавливался на выстраивании этого баланса, назвав его «парадоксом клиентоцентричности»³⁵. В сущности, чем сильнее одержимость поиском лучших клиентов (т.е. желание бросать гарпуны), тем больше вам нужны сети, позволяющие поддерживать бизнес на плаву. Клиентоцентричные компании признают также, что с каждым возвращением в одно и то же место для ловли новых клиентов их среднее качество ухудшается. С этой точки зрения время является принципиально важным аспектом для определения эффективной стратегии привлечения: по мере снижения среднего значения CLV клиентов имеет смысл переключиться на использование менее точных и более дешевых тактик (мы обсудим разницу

между широкими, избирательными, прямыми и непрямыми стратегиями и тактиками в следующем разделе этой главы).

Стоит признаться, что после того, как мы поймаем «рыбу»-клиента, аналогия перестает работать — ведь если вытащить реальную рыбу из воды, она умрет. Любому вегетарианцу, которому и так непросто читать эту главу, наверняка будет приятно услышать, что пойманные нами «рыбы»-клиенты благополучно живут и дальше, а рыбаки — специалисты по маркетингу и продажам — делают все возможное для обеспечения их максимально долгой жизни!

Стратегии и тактики привлечения новых клиентов

Маркетологи используют для привлечения новых клиентов два основных типа стратегий: широкую и избирательную. **Широкая стратегия** — аналог большой сети, позволяющей получить множество новых клиентов. **Избирательная стратегия** требует точности гарпуна, в результате чего вы получаете меньшее количество клиентов, но более высокого качества. Помимо этих масштабных стратегических целей маркетологи используют две категории тактик для привлечения клиентов: **прямые**, для уже известных потенциальных покупателей, и **непрямые**, для неизвестных. Мы обсудим каждую из этих категорий по отдельности, а затем покажем, как могут применяться на практике комбинации более широких стратегий и более узких тактик.

Стратегия массового привлечения

На первый взгляд может показаться, что широкая маркетинговая стратегия противоречит клиентоцентричности, одна из главных целей которой состоит в привлечении клиентов с наивысшей ценностью. Однако «гарпуны» — лучшая стратегия привлечения не для всех ситуаций. Представьте себе запуск нового бизнеса или нового продукта: на этих ранних этапах компании должны доказать, что на их предложение имеется спрос, поэтому есть смысл в широкой стратегии — она позволяет выполнить важные задачи по заполнению канала продаж и стимулированию сетевых эффектов. Забрасывание широкой сети также подходит компаниям, продукт которых редко покупается повторно, например новые дома или лазерная коррекция зрения. Широкий подход также идеально служит компаниям, страдающим от низкой удовлетворенности клиентов и, вследствие этого, от высокого уровня оттока, — таким компаниям необходимо постоянно

приобретать новых клиентов, чтобы компенсировать поток уходящих.

(Небольшой комментарий: представьте себе следующее. Если компания активно теряет клиентов с потенциально высокой ценностью, например из-за плохого сервиса, у нее нет шансов получить клиентскую базу с высоким CLV. Навязчивое стремление к привлечению клиентов — это *не путь* клиентоцентричности, и об этом мы поговорим в главе 5.)

Стратегия избирательного привлечения

Избирательная стратегия лучше всего подходит для компаний, которым необходимо быть разборчивее в клиентах. Возможно, у компании есть ограничения по мощностям. Или же затраты, связанные с переключением на конкурента, настолько велики, что компания уверена в том, что средний клиент останется с ней надолго. Учебные заведения Лиги плюща, такие как Пенсильванский университет, очень избирательны в процессе приема студентов. Им вряд ли подойдет идея повесить большой рекламный билборд на скоростном шоссе. Еще один отличный пример такой категории — банковское обслуживание состоятельных клиентов. Банки сами приглашают к себе клиентов и предоставляют им особое обслуживание по высшему разряду. И из-за того, что банк может эффективно управлять лишь ограниченным количеством клиентских счетов, он особенно тщательно выбирает себе тех, с кем работает.

Все это были экстремальные примеры типов бизнеса и ситуаций, которые могут потребовать широкой или, напротив, избирательной стратегии. Однако для большинства компаний лучше всего подойдет *смешанный* подход. Вам следует поэкспериментировать в своей организации, чтобы протестировать правильную комбинацию широкого и избирательного, т.е. использовать «гарпун», чтобы не упустить клиентов с потенциально высокой ценностью, и «сеть» для заполнения канала продаж. Также стоит помнить, что между двумя подходами имеется определенная синергия и взаимодополняемость: информация, собранная гарпунщиками, помогает рыбакам с сетями узнать, где находятся лучшие места для их ловли, и наоборот.

Использование сочетания стратегий и тактик

Как мы уже говорили в начале главы, широкие и избирательные маркетинговые стратегии часто используются в связке с двумя разными категориями тактик для привлечения клиентов: прямыми (когда вы знаете своих потенциальных покупателей) и непрямymi (когда такие покупатели

вам неизвестны). Давайте еще раз вспомним аналогию с рыбной ловлей: бросок гарпуна — это совмещение избирательной стратегии с прямой тактикой. И наоборот, забрасывание сети — это широкий подход с использованием не прямой тактики. Однако вполне логичными выглядят и другие комбинации, в результате чего можно составить простую матрицу 2 × 2 (рис. 2.1)³⁶. (Вы же наверняка знаете, как любят матрицы такого рода преподаватели в бизнес-школах!)

		СТРАТЕГИЯ	
		Широкая	Избирательная
ТАКТИКИ	Прямые	<ul style="list-style-type: none"> • Генерация лидов (привлечение «горячих» потенциальных клиентов) • Телемаркетинг • «Детализирование» 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание профилей/рейтинги • Методы поиска подобных • Методы анализа соседей по социальным сетям
	Непрямые	<ul style="list-style-type: none"> • Массовый маркетинг • Случайный сидинг (вброс информации) • Использование сарафанного радио 	<ul style="list-style-type: none"> • Сидинг, ориентированный на влиятельные элементы • Рекомендации • Таргетирование второго уровня

Рис. 2.1. Типы стратегий и тактик привлечения клиентов

Теперь, когда у вас появилось базовое представление об этих стратегиях и тактиках, давайте повнимательнее взглянем на каждую из этих пар.

Прямой широкий подход к привлечению клиентов

Этот подход нацелен на индивидуальных клиентов, однако компании знают о них не так уж и много. Они составляют или покупают список потенциальных покупателей, а затем решают, на кого из них ориентироваться³⁷. В таких списках редко указывается что-то кроме имен, адресов, номеров телефонов и другой общей информации. Составление списков для такого подхода обычно предполагает использование телемаркетинга, платформы Google Marketing и коммивояжеров.

Прямой избирательный подход к привлечению клиентов

В этом случае маркетологи обычно используют два набора моделей для

описания и последующего поиска хороших клиентов. Они отталкиваются от имеющихся данных и создают *профили*, помогающие выявить характеристики, отличающие клиентов с высоким CLV от всех остальных. В данном процессе может использоваться анализ демографических характеристик (о котором мы поговорим чуть ниже в этой главе), история взаимодействия с продуктом или компанией и т.д. Сформировав подходящий профиль, маркетологи обращаются к внешним спискам потенциальных клиентов и *рейтингам*, чтобы определить, какие потенциальные клиенты наиболее соответствуют этому профилю. Часто для этого процесса используется сервис Lookalike Audiences, который предлагает Facebook³⁸, сходные сервисы Google и других платформ. Обширные массивы данных, доступные в наши дни, а также аналитические инструменты, работающие в режиме реального времени, значительно упрощают подобные упражнения. Однако, несмотря на всю свою силу, они со временем могут утратить эффективность, когда компания «вылавливает слишком много рыбы» на одном участке.

В нашу эпоху социальных сетей стало возможным создавать профили и рейтинги, основанные не на характеристиках индивидуальных покупателей, а на общих характеристиках «социального графа», в котором они находятся. Одно из первых исследований в области маркетинга позволило количественно показать, что глубина связи потенциального клиента с уже существующими оказывает влияние на восприятие им продукта. Исследователи пришли к следующим заключениям:

1. Степень принятия новой услуги у «сетевых соседей» — потребителей, связанных с уже существующим клиентом, — в 3–5 раз выше, чем у групп, выбранных по иным принципам отделами маркетинга. Кроме того, анализ сети позволяет компании приобретать новых клиентов, которые в иных обстоятельствах ускользнули бы от внимания, поскольку их невозможно найти с помощью традиционных методов.
2. Статистические модели, выстроенные на больших объемах данных о географии, демографии и предыдущих покупках, значительно улучшаются при включении в них информации о сетях контактов.
3. Более детальная информация о сети позволяет ранжировать ее участников и выбирать небольшие группы людей с очень высокой вероятностью принятия продукта³⁹.

Широкий непрямой подход к привлечению клиентов

Старый добрый массовый маркетинг — отличный пример широкого непрямого подхода. Он предполагает, что вы забрасываете огромную сеть

для вылавливания максимально возможного количества клиентов (которых невозможно найти другими способами). Этот подход традиционно ассоциируется с телевизионной рекламой, рекламными щитами и спонсорством, т.е. с направлениями массовой рекламы, в которых компания тратит массу сил на создание идеального маркетингового послания о том, почему ее продукт лучше других. Однако на рынке присутствуют и другие силы. Там информация о продукте распространяется нередко такими путями, над которыми у компании, хорошо это или плохо, нет контроля.

Непрямой избирательный подход к привлечению клиентов

В случае непрямого избирательного подхода компании ищут клиентов, имеющих что-то общее с существующими ценными клиентами, но при этом они не всегда знают, кто именно является потенциальным клиентом, — иными словами, у компаний нет списка потенциальных клиентов, на который можно ориентироваться. Классическим примером может служить просьба компании к клиентам приводить друзей и коллег. Клиенты, которые делают это, заслуживают особого признания по нескольким причинам:

- Издержки по привлечению клиентов через рекомендации обычно ниже, чем расходы, связанные с привлечением клиентов через другие каналы.
- Появление у вас клиентов, пришедших по рекомендации, характеризует определенным образом тех, кто давал эти рекомендации. Эти добровольные помощники будут, скорее всего, иметь более высокий уровень добротности, а следовательно, и более высокое значение CLV.
- Маркетинговые исследования говорят, что клиенты, приходящие по рекомендации, оказываются более качественными — у них есть предпочтительные для вас склонности, например более высокая степень удержания⁴⁰.

Клиенты по рекомендациям приходят не так уж часто, однако любая клиентоцентричная стратегия должна награждать и их самих за выбор вашей компании или продукта, и тех, кто дал им рекомендацию.

Еще один непрямой избирательный подход — это *сидинг*, ориентированный на влиятельные элементы или узлы сети. При таком подходе эти элементы получают информацию о продукте, а затем, в зависимости от *ожидаемой силы*⁴¹ изначального узла, информация

передается или не передается на соседние узлы. Здесь маркетологи пользуются естественным эффектом влияния, при котором информация распространяется органическим образом от изначальных узлов к соседним, затем к соседям соседей и т.д. Такой характер поведения присущ любой естественной и искусственной системе. Подобная универсальность помогает и в области маркетинга. И здесь нам могут помочь многочисленные исследования динамики взаимодействия в узлах и сетях в целом.

В маркетингологии чуть ли не самые примечательные выводы сделали израильские ученые, изучавшие эффективность разных видов стратегий сидинга в социальных сетях — в частности, *поддержки сильного, поддержки слабого* и *универсальной* стратегии — при выводе на рынок нового продукта. Результаты этого исследования показали, что эффективность стратегий меняется в зависимости от затрат, связанных с выходом в тот или иной регион. Когда затраты на вход достаточно низки,

стратегии, распыляющие маркетинговые инициативы (такие, как универсальная или поддержка слабого), работают лучше с точки зрения чистой приведенной стоимости всего количества приверженцев. Это открытие противоречит общепринятым представлениям в сфере международного маркетинга. [В то же время] чем выше затраты на вход в регион или фиксированные периодические затраты, связанные с работой в нем, тем эффективнее становится стратегия поддержки сильного⁴².

Почему стоит остерегаться таких инструментов, как демография и персона покупателя

До сих пор мы говорили о выявлении характеристик хороших клиентов и их использовании как основы для привлечения клиентов в будущем. Мы рассказали о стратегиях по выявлению этих характеристик, но теперь хотели бы сказать несколько слов о том, как *не надо* их выявлять — не стоит ориентироваться на такие инструменты, как демография и персона покупателя. Скажем прямо — мы считаем их устаревшими и, что важнее, глубоко ошибочными.

Вспомним старый анекдот:

Полицейский видит, как пьяный ищет что-то под уличным фонарем и спрашивает, чем тот занимается. Пьяный говорит, что потерял ключи от дома. Полицейскому становится жалко его, и он решает помочь в поисках. После пяти минут поисков полицейский спрашивает:

— Вы уверены, что потеряли ключи именно здесь?

— Нет, — отвечает пьяный. — Я потерял их в парке.

— Так почему же вы ищете их здесь? — удивляется полицейский.

Пьяница секунду смотрит на него мутным взглядом, а затем говорит, пожимая плечами:

— Потому что здесь светлее.

Этот анекдот описывает так называемый эффект уличного фонаря — разновидность необъективности наблюдения, заставляющего людей искать вещи там, где их проще всего увидеть⁴³. И эта проблема присуща множеству маркетинговых практик, основанных на демографии.

Демография

На заре развития современного маркетинга (конец 1940-х гг. и 1950-е гг.) у компаний не было доступных и надежных данных для анализа клиентов. Поэтому появление **демографической сегментации** стало огромным прорывом: впервые в истории маркетологи могли посмотреть на данные и сказать: «Ух ты, а ведь клиенты отличаются друг от друга, и мы можем понять, в чем состоят эти различия!»

Один из первых примеров этого приходится на 1947 г., когда Chevrolet запустила рекламную кампанию, ориентированную на женщин⁴⁴. До этого маркетологи предполагали, что покупка автомобиля — дело мужское. Однако демографические данные, сегментированные по полу, быстро опровергли этот миф и показали, что женщины играют значительную роль в процессе выбора автомобиля. Для новой рекламной кампании Chevy маркетологи решили создать рекламу, подчеркивающую именно те качества, которые (как *верила* компания) могли привлечь к продукту женщин: безопасность, удобство, приспособленность к потребностям семей, а также изящество. Чтобы поставить точку, они сделали «лицом» бренда Дину Шор, многообещающую певицу и телезнаменитость — умную, красивую и наполненную южным шармом (заметим, что именно такая ассоциация поставила Шор в ряд первых «людей из телевизора», личность которых начала отождествляться с конкретным продуктом⁴⁵).

Вряд ли Chevy могла выбрать лучшего человека для этой кампании. Уже после первых показов рекламы Шор начала резко набирать популярность в масштабах всей страны. Ее участие в рекламе Chevy привело к резкому росту продаж. Американцы любили ее ничуть не меньше, чем любят Опру Уинфри и Эллен Дедженерес в наши дни. На протяжении многих лет Шор в начале и конце своего популярного телешоу исполняла рекламный джингл Chevy, известный всей стране и даже ставший своеобразным символом

американского патриотизма. В нем были примерно такие слова: «Посмотри на США из своего Chevrolet. Америка зовет тебя. Прокатись в Chevrolet по США — по самой великой стране». Реклама имела огромный успех, и «Королева Chevy» помогла компании продать миллионы автомобилей⁴⁶.

Этот образец демографической рекламы, один из первых в истории, может показаться примером маркетингового успеха, однако с точки зрения клиентоцентричности все выглядит совсем иначе. Похвально, что автомобильная отрасль *наконец-то* признала, что женщины обладают некоторой ценностью, но кампания совершила распространенную ошибку — она исходила из того, что все клиенты одной демографической группы хотят видеть в продукте одно и то же, а следовательно, имеют одинаковую потенциальную ценность. Но, как мы говорили выше, такое предположение неверно и часто дорого обходится бизнесу.

В последующие десятилетия главным объектом внимания маркетинга стала демография. Не потому, что она так уже важна — совсем нет, — а только потому, что демографические данные были доступны. Возможно, вы думаете: «Но сейчас мы же отказались от этого ошибочного представления, правильно?» Неправильно! Каждый раз, когда вы слышите, что маркетинговая стратегия нацеливается, скажем, на мужчин 18–34 лет (осмелимся даже использовать слово «миллениалы»), вы имеете дело с типичным примером демографического мышления. Это не только плохой подход к созданию эффективной стратегии привлечения. Даже существующих клиентов сравнительно сложно разделить на демографические сегменты с точки зрения общей ценности.

Давайте перенесемся в сегодняшний день и посмотрим на недавнюю маркетинговую кампанию Toyota для новой модели Camry. Toyota создала четыре рекламных ролика — для афроамериканцев, выходцев из Латинской Америки, азиатов и представителей так называемого транскультурного мейнстрима. Какую именно рекламу вы увидите? Ту, которая соответствует вашей этнической принадлежности! Почему же, с учетом уже известной нам неприменимости демографии с точки зрения CLV, отрасль продолжает вкладывать так много ресурсов в рекламу, основанную на демографических данных? Только потому, что *там светлее*.

Обычно разброс значений CLV в демографических группах оказывается намного выше, чем различия между ними. Можно предположить, что среднее значение CLV у покупателей в определенной категории может оказаться выше, скажем, для людей старшего возраста в сравнении с более молодыми, однако эти различия — даже если они статистически значимы — довольно несущественны в сравнении с различиями внутри каждой группы. Средние значения не имеют никакого смысла, пока вы не примете во

внимание масштаб колебаний, т.е. разнообразия, а клиентоцентричность всецело поддерживает именно идею разнообразия.

Персона покупателя, или Демография на стероидах

Перейдем теперь к **персоне покупателя**. Это намного более емкая концепция, чем просто демография, врожденные установки или даже поведенческие особенности. Что плохого в идее дать понятное имя какому-то сегменту клиентов? Довольно просто думать о маркетинге, ориентированном на «домохозяйку Донну», и сравнивать ее потребности с потребностями «работающей Ребекки» или «экологически сознательной Эльвиры». Менеджеры в восторге от таких идей — им кажется интуитивно привлекательной идея нарисовать эти образы на доске, а затем поразмышлять о том, на каком из них лучше сконцентрировать усилия по привлечению.

В результате менеджеры и маркетологи ведут себя так, будто эти персоны разумно и адекватно отображают клиентскую базу. Однако персона покупателя, по сути, — это лишь символ уже имеющихся демографических данных, условно говоря, демографии на стероидах. С точки зрения исследователя, персона покупателя — это способ категоризации людей, основанный на довольно поверхностных характеристиках, которые в большинстве случаев имеют мало общего с подлинной будущей ценностью клиента. Если вы хотите на самом деле получить представление о том, как выглядят потребительские привычки клиентов, какой доход они приносят вашей компании, то демография не подходит. Это задача для CLV.

Разумеется, даже при анализе CLV мы все равно должны создавать профили для сегментов. Однако клиентоцентричный подход к сегментации полностью противоположен действиям традиционных маркетологов, которые обычно начинают с заранее определенных сегментов (часто основанных на демографии/персоне покупателя) и спрашивают себя: «Какие сегменты выглядят самыми привлекательными для продажи наших продуктов?» Клиентоцентричный маркетолог начинает с изучения CLV на индивидуальном уровне, а затем задается вопросом «Как выглядят характеристики, отличающие наших лучших клиентов от худших?». В этом и заключается ключевое различие и в менталитете, и в практике.

Нужно признать, что во время анализа можно заметить некоторые общие демографические качества, способные стать важными переменными при разделении клиентов на группы. Группа «лучших клиентов» может иметь определенные общие качества, хотя она и формируется на основе

пожизненной ценности. Как ни парадоксально, но такой анализ может привести вас к чему-то, что подозрительно похоже на персону покупателя. Таким образом, если вы используете CLV и поведенческие модели для описания наиболее ценных клиентов, на конечные результаты *можно* смотреть как на персону покупателя, однако они не будут такими же жесткими и эксклюзивными, как предполагает маркетинг на основе персоны покупателя. Люди в этом сегменте могут иметь общие черты, однако в нем же будут присутствовать и другие клиенты, совершенно не вписывающиеся в модель типичной персоны.

Обратный инжиниринг персоны покупателя на основе CLV

Теперь, когда мы знаем, что анализ CLV порой приводит к появлению эрзац-персоны покупателя, возникает вопрос: может ли CLV использоваться для создания *более точного* образа персон? Технически да, хотя и с серьезными оговорками.

Предположим, что некая компания хочет использовать CLV для создания репрезентативных сегментов клиентов с различными уровнями ценности. Скорее всего, эти группы будут настолько разнообразными с демографической точки зрения, что не позволят создать четкий образ персоны. У некоторых групп, однако, будет много общего. Возможно, в сегмент с самым высоким значением CLV попадет множество 30-летних женщин с высшим образованием, зарабатывающих по \$200 000 в год. Достаточно ли этого, чтобы оправдать создание персоны по имени «профессионально состоявшаяся Пэм»?

Вероятно, да, однако в этой группе все равно будет слишком много отклонений и «шума». Одни клиенты будут вписываться в описание персоны лишь частично, а другие не будут иметь с ним ничего общего. В попытках создать образ «профессионально состоявшейся Пэм» компания может вычеркнуть из списка других клиентов, значимость которых с точки зрения обеспечиваемой ими ценности ничуть не меньше.

Если компания все же не хочет отказываться от использования персоны покупателя, то ей все равно лучше начать с CLV. В мире просто нет лучшего инструмента для создания более точных описательных моделей, которые могут служить источником идей для приобретения новых клиентов, разработки новых продуктов и инструктирования продавцов в торговых залах. Но мы еще раз хотим предупредить вас об осторожности, поскольку чрезмерное доверие к такому инструменту, как персона покупателя, — пусть даже тщательно продуманному — может легко сбить с пути.

Демографические предположения, лежащие в основе персоны

покупателя, не вечны. Традиционные, обращенные в прошлое инструменты анализа редко отражают это, а вот CLV позволяет видеть перемены именно тогда, когда они происходят. Это еще одна причина отказаться от чрезмерных инвестиций в составление образа персоны покупателя. Вполне может случиться так, что ко времени, когда ваш графический дизайнер придумает и нарисует образы «транжиры Тиффани» и «скряги Салли», эта персона уже перестанет быть актуальной, а значит, придется начинать все с нуля.

Переход к прямым действиям

Стратегии привлечения, основанные на демографии и персонах, ориентированы на улучшение не прямых подходов к маркетингу, представленных в нижней половине матрицы на рис. 2.1. Порой демографическое таргетирование является максимально широким, а порой оказывается более избирательным, но оно всегда связано с *непрямыми* тактиками. Так или иначе, маркетологи мало что получают от этого стиля мышления, хотя вроде бы и должны. Мы живем во времена, когда конкретную информацию об индивидуальных клиентах легко получить и недорого хранить (об этом мы еще поговорим в главе 4). Это значит, что вам уже не надо заниматься чрезмерным усреднением. С учетом таких перемен менеджеры по маркетингу и руководители компаний, желающие соответствовать новой реальности, должны перенаправлять ресурсы из нижних квадрантов в верхние.

Резюме главы

- На этапе практического внедрения стратегии привлечения необходимо принимать во внимание «добротность клиента» — набор врожденных склонностей, проявляющихся в предпочтениях клиентов и определяющих их потенциальную ценность.
- Клиентоцентричные маркетологи используют сочетание широких и избирательных стратегий, а также прямых и не прямых тактик для привлечения клиентов.
- Демография и персона покупателя не могут считаться эффективными инструментами для сегментирования и маркетинга, поскольку эти подходы обычно становятся жертвами «эффекта уличного фонаря» — формы необъективности наблюдения.

- В эпоху цифровой обработки данных, когда нет проблем со сбором, анализом и хранением информации об индивидуальных клиентах, компаниям следует двигаться в сторону более прямых подходов к привлечению клиентов.

Глава 3

Использование клиентоцентричности для настройки тактик удержания и развития

После того, как компания привлекла клиента, она должна сместить свое внимание на обеспечение роста клиента и максимально долгое сохранение его ценности. Компании могут использовать для этих целей две разные, но глубоко связанные тактики: **удержание** и **развитие**. Тактики удержания направлены на поддержание лояльности клиента, а тактики развития — на повышение ценности существующих клиентов.

Когда речь заходит об удержании и развитии, важно разработать тактики, позволяющие максимизировать CLV существующих и будущих клиентов. На макроуровне рост CLV требует привлечения клиентов с высокой ценностью, причем в значительных количествах. Как уже говорилось в главе 1, клиенты с рождения имеют базовую склонность остаться, уйти или активно покупать. От вас зависит, сможете ли вы в полной мере воспользоваться имеющейся у клиентов базовой склонностью к лояльности. Для этого нужно приложить все силы, чтобы лучшие клиенты не ушли из-за плохого впечатления от сервисной службы или неудовлетворенности вашим продуктом.

Ключевые слова в предыдущем предложении — это «лучшие клиенты». Основной принцип клиентоцентричных стратегий — обеспечение лояльности *лучших клиентов*. Как говорилось в главе 1, согласно правилу «80:20» 80% ваших будущих прибылей придут от 20% существующих клиентов. По этой логике важно знать, кто ваши лучшие клиенты, и удовлетворять их текущие потребности, одновременно модифицируя портфель предложений так, чтобы он становился все более привлекательным с точки зрения будущих желаний лучших клиентов. В данной главе описываются стратегии и лучшие практики эффективного удержания и развития, в том числе дополнительные (апселлинг) и перекрестные продажи. Также мы поговорим о создании стимулов для повышения лояльности и инвестициях в сервисные службы.

Помните о парадоксе клиентоцентричности

Перед тем как перейти к оставшейся части этой главы, мы хотим напомнить о парадоксе клиентоцентричности, который был рассмотрен в главе 2. Если организация излишне фокусируется на приобретении, удержании и развитии *только* клиентов с максимальной ценностью, она сталкивается с еще большим риском. Помните, одновременно с вами охотой на клиентов с самыми высокими значениями CLV занимаются и ваши конкуренты. Клиентоцентричная стратегия должна обеспечивать управление портфелем клиентов точно так же, как обеспечивается управление портфелем инвестиций. Вы идентифицируете возможности получить максимальную финансовую выгоду и стараетесь полностью использовать их, при этом высокорискованные ставки должны уравниваться и разбавляться менее рискованными активами. Подобно тому, как денежные средства и облигации обеспечивают вашему портфелю небольшие и низкорискованные доходы, клиенты с низкой ценностью диверсифицируют риск и помогают вам двигаться вперед.

Нужно использовать сбалансированный подход к поиску и удержанию высокорискованных и высокодоходных клиентов, а также клиентов с более низкой ценностью. Далее в этой главе мы поговорим о влиянии этого парадокса на инвестирование и реализацию программ удержания и развития, учитывающих CLV клиентов. На этом этапе мы подходим к самой сути создания клиентоцентричной стратегии. А кроме того, мы расскажем о различных стратегиях, которые используют компании для развития своих клиентов.

Как компании развивают клиентов

Суть процесса «развития клиента» может быть суммирована с помощью двух вопросов, известных настолько хорошо, что они уже приняли анекдотические черты:

1. Хотите ли вы добавить к заказу картошку?
2. Хотите ли вы большую порцию?

Хотя эти вопросы, возможно, и надоели нам, они, по сути, идеально описывают суть *перекрестных и дополнительных продаж*, направленных на повышение ценности клиента. При правильной реализации они превращают уже ценных клиентов в еще более ценных. А когда клиенты активно интересуются вашими предложениями (и остаются удовлетворенными результатами), они становятся более лояльными.

Процесс развития клиента часто концентрируется на извлечении дополнительной ценности из отношений с существующими клиентами. Для этого вы делаете предложения, привлекательные для *лучших* из них. Можно ли повысить CLV не очень ценных клиентов? Разумеется! Но насколько сильно должна компания концентрироваться на развитии таких клиентов? Это зависит от множества факторов. Если вы уже вложили в развитие лучших клиентов столько, что дальнейшие затраты нерентабельны, пришло время обратить внимание на следующие уровни. Однако не забывайте: когда речь заходит о развитии менее ценных клиентов, важно не завышать ожидания — они вряд ли станут *лучшими* независимо от того, сколько любви вы им подарите.

Перекрестные продажи: вы хотите добавить к заказу картошку?

Предложение добавить к заказу в ресторане картофель фри — классический пример **перекрестных продаж**. С учетом того, что существующие клиенты на 50% охотнее, чем новые, пробуют и другие ваши продукты, вы должны сделать все для того, чтобы они узнали о вашем полном меню предложений. Давайте остановимся и вспомним о риске попасть в ловушку «сваливания всех клиентов в одну кучу». Такое понятие, как *средний клиент*, — это фикция, поэтому будет ошибкой утверждать, что «50% существующих клиентов с большей вероятностью купят и другие наши продукты». Намного лучше разбить вероятность наступления этого события по группам клиентов с разными значениями CLV. Как минимум нужно понять, насколько часто покупают другие продукты клиенты с высокой, средней и низкой ценностью. Скорее всего, окажется, что чем выше CLV клиента, тем больше вероятность, что он купит и другие предлагаемые вами продукты. По этой причине следует больше инвестировать в перекрестные продажи или другие маркетинговые инициативы, нацеленные на клиентов с высокой ценностью, чем в ориентированные на менее ценные сегменты.

Онлайновые ритейлеры отлично освоили перекрестные продажи на основе рекомендательных систем — вспомните хотя бы всплывающие на экране компьютера сообщения со словами: «Клиенты, купившие [X], также купили эти шесть товаров». Рекомендательные системы хороши тем, что они не снижают удовлетворенность пребыванием в магазине, а большинство клиентов находят их полезными. Кроме того, они не кажутся такими же навязчивыми, как другие онлайновые тактики перекрестных продаж. С вами наверняка происходило нечто подобное — вы кликаете картинку понравившихся брюк, а потом эта картинка преследует вас по

всему интернету в течение нескольких недель, выскакивая и в лентах социальных сетей, и в рекламе на сайте электронной почты. «Эй, привет! Купи меня... Неужели ты меня не купишь?.. Помнишь меня? Ты все еще хочешь меня купить?» (Интересно, можно ли получить судебный запрет, позволяющий держать рекламу брюк на приличном расстоянии от вас?)

Дополнительные продажи: хотите ли вы большую порцию?

Предложение клиенту в ресторане порции большего размера — это пример апселлинга, или **дополнительных продаж**. Еще один пример этой классической тактики продаж можно встретить, когда компания предлагает клиентам премиальные услуги, такие как LinkedIn Premium или Amazon Prime. Обе тактики направлены на то, чтобы превратить неконтрактных клиентов в контрактных, предложив им услуги по подписке. Это позволяет компаниям лучше знать, какие из их клиентов остаются активными. Помимо прочего, им становится проще отслеживать и рассчитывать индивидуальную CLV этих клиентов.

Отличный пример мы нашли в истории из жизни одного из авторов книги. В 2007 г., устав от бесконечных рекламных вставок и нехватки интересных программ, Сара и ее муж решили, фигурально выражаясь, «перерезать телевизионный кабель» в тот же месяц, когда Netflix начала предлагать стриминговые услуги. Однако в пакете Netflix не было нескольких любимых семей шоу, поэтому они вскоре добавили Hulu — стриминговый сервис, транслирующий новые сериалы почти всех телеканалов менее чем через 24 часа после их показа по телевизору, — к каналам Roku и Amazon Prime.

Изначально Hulu запустила свою платформу с минимальным количеством рекламы. Эта модель была достаточно хорошей для потребителей, хотя и не настолько, как Netflix, где не было — и пока что нет — никакой рекламы. Теперь перенесемся в 2010 г., когда Hulu поняла, что лояльные клиенты вроде семьи Томс, относившиеся к категории самых ценных, не стремятся перебраться к конкурентам и готовы платить лишнюю пару долларов каждый месяц за *полное* отсутствие рекламных объявлений. Предложив премиальный сервис, при котором у пользователей больше не было надоедливой рекламы, компания моментально превратила семью Томс вместе с тысячами других таких же в намного более ценных (на 20%, если говорить точно). В этом состоит основная мотивация дополнительных продаж: извлекать больше дохода из отношений с ценными клиентами, предлагая им дополнительные услуги, которые те находят привлекательными.

Удержание и развитие клиентов в XXI в.

До недавних пор перекрестные и дополнительные продажи были привязаны к единственной цели: «раскормить» как можно больше безликих и безымянных клиентов. Такой единый подход в лучшем случае слишком груб. Как уже говорилось в предыдущей главе, мы можем куда лучше понимать, какие тактики использовать для той или иной стратегической цели, с учетом всех имеющихся у нас данных об индивидуальных клиентах. Реклама брюк в интернете не просто раздражает пользователей — что подтвердили исследователи из Университета штата Джорджия, в течение нескольких лет изучавшие кампании в области перекрестных продаж пяти фирм из списка Fortune 1000, — она может оказаться совершенно неприбыльной⁴⁷. Авторы исследования суммировали свои выводы в статье, опубликованной в *Harvard Business Review*:

Мы обнаружили, что один из пяти участников перекрестных продаж не приносит прибыли. На эту группу приходится 70% всех потерь компании, связанных с клиентами, т.е. потерь, которые возникают, когда затраты на продукт и маркетинг, направленные на определенного клиента, превышают полученный доход. И чем больше перекрестных продаж в пользу неприбыльных клиентов происходит, тем выше убыток⁴⁸.

Концепция клиентоцентричности, направленная на удержание и развитие клиентов

Цифровые технологические новшества последних 50 лет помогли маркетологам произвести тонкую настройку тактик дополнительных и перекрестных продаж. В частности, прогностические алгоритмы помогают определить, какие именно товары или услуги должны продаваться в рамках перекрестных или дополнительных продаж и каким именно клиентам. Однако помимо этих базовых тактик существуют и другие способы выстраивания, сохранения и исправления отношений. В этой книге мы представляем оригинальную концепцию удержания и развития, учитывающую зависимость эффективности различных тактик от индивидуальной ценности клиента.

На рынке имеется много тактик удержания и развития (retention and development — R&D), и нетренированному глазу может показаться, что они вполне взаимозаменяемы. Хорошая и одновременно с этим плохая черта этих тактик состоит в том, что они тесно взаимосвязаны: это хорошо,

поскольку реализация взаимосвязанных тактик обеспечивает определенную организационную эффективность, а плохо потому, что отсутствие четкой картины часто не позволяет организациям понять различия между ними и, таким образом, получить максимальную стратегическую выгоду.

Когда речь заходит о гармонизации программ R&D с клиентоцентричной стратегией, для нас важно понять свое положение по двум измерениям:

1. *Определение целевой группы: какой уровень ценности имеют клиенты, на которых ориентировано наше предложение?* В частности, мы хотим понять, какая группа является целевой для программы — клиенты с высокой ценностью или с низкой. Многие компании любят разделять клиентов на группы с названиями драгоценных металлов (см. рис. 3.1): низший уровень — свинец, выше располагаются железо, серебро, золото и, наконец, платина —самый дорогой из металлов (вот почему платиновые кредитные карты обычно выдаются только тем, кто много тратит).
2. *Тактический подход: что мы планируем использовать — наступательные или оборонительные тактики?* Выбирая наступление, мы стремимся найти возможности для роста (развитие ценности клиента), а при игре в защите мы стремимся сохранить то, что уже получили (удерживаем уже привлеченных клиентов).

Наступление связано с развитием, а *оборона* — с удержанием, поскольку первый набор тактик во многом ориентирован на открывающиеся возможности, а второй — на предотвращение неблагоприятного исхода. Но так бывает не всегда; например, многие компании (возможно, не совсем мудро) рассматривают удержание как тактику роста. Для ясности мы используем более конкретные слова *наступление* и *оборона*, чтобы сфокусироваться на целях удержания и развития.

На рис. 3.2 эти два измерения представлены в виде матрицы 2×2 . Ценность клиента увязывается с главной целью компании в его отношении — наступлением или обороной. В следующем разделе мы подробно расскажем о каждом элементе и поделимся тактическими примерами для каждого квадранта. Помните, что это не единственные виды тактик, заслуживающие внимания. Аналогичным образом, мы не хотим, чтобы образцы тактик всегда привязывались к одной конкретной клетке. В зависимости от того, как вы внедряете тактику, она может служить разным целям или даже подходить для нескольких клеток. Предлагаемая нами матрица должна стать эффективной начальной точкой для понимания и применения концепции. После этого вам будет проще разбивать по

категориям другие тактики. Представители вашей организации, отвечающие за финансирование и реализацию тактик R&D, должны ясно понимать, где находится та или иная из предлагаемых ими программ и действительно ли ее можно считать лучшей «картой для разыгрывания» в разные моменты.

Описав свою стратегию R&D в такой форме, вы сможете более четко понять, много или мало вы инвестируете в тот или иной квадрант. В идеале вам нужно внедрять тактики R&D так, чтобы они помогали связывать между собой цели программы и CLV клиента.

Как выглядят последствия применения этой концепции на практике? Давайте вспомним о клиентах из «свинцовой» группы, которых невозможно волшебным образом перенести в «платиновую». Согласно парадоксу клиентоцентричности таких клиентов не стоит игнорировать, однако не стоит и вкладывать в них слишком много. Программы лояльности позволяют эффективно выжать из представителей «свинцовой» группы небольшой дополнительный доход и, в некоторых случаях, перевести клиента в «железную» группу (т.е. сделать определенный шаг вверх, пусть и не самый большой).



Рис. 3.1. Идентификация ценности целевого клиента

		Целевые клиенты	
		Высокая ценность	Низкая ценность
ТАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД	Нападение	Премиальные предложения	Программы лояльности
	Оборона	Управление стратегическими клиентами	Работа с клиентами

Рис. 3.2. Взаимосвязка ценности клиента с тактикой наступления или обороны

Как иллюстрирует матрица, менеджеры по работе со стратегическими клиентами создают оборонительные заслоны для клиентов с высокой ценностью, предлагая им максимум сервиса и заботы. На другом конце располагается служба по работе с клиентами, оказывающая простые и периодические услуги клиентам с небольшой ценностью. Премиальные предложения — это наступательная тактика, направленная на извлечение дополнительной прибыли. Она работает лучше всего, если ориентирована на клиентов, уже имеющих высокую ценность для компании.

Наступление: программы лояльности и премиальные предложения

Классическая программа лояльности по схеме «купи 9, получи 1 бесплатно» — или ее более сложный вариант — зачастую помогает «выдавить» небольшой дополнительный доход из посредственного клиента, однако этот способ подходит не для всех. Его нельзя считать панацеей от каждой проблемы в области R&D, с которой только может столкнуться компания (именно по этой причине программы лояльности часто воспринимаются как недостаточно эффективные⁴⁹).

Starbucks: как программы лояльности могут повысить частоту покупок

Для иллюстрации возьмем историю Starbucks. В процессе своего превращения из небольшой компании в Сиэтле до мирового игрока в 1980-е и 1990-е гг. она смогла произвести революцию в кофейном бизнесе. Покупка чашки кофе перестала быть простым и обыденным делом. Заведения Starbucks превратились в место для встреч, работы и проведения свободного времени, которое посетители тратят на обсуждение новостей и событий в социальных сетях. Starbucks позиционирует себя как «третье место» для клиентов (после дома и работы) с дружелюбной средой, предлагающей массу атрибутов комфорта, начиная с мягких кресел и заканчивая Wi-Fi⁵⁰.

Именно это сделало Starbucks брендом мирового класса, таким, каким мы знаем его сегодня. Однако рост компании замедлился с появлением новых кофеен, способных скопировать и меню Starbucks, и ее приятную тихую атмосферу. Если Starbucks собирается и дальше обеспечивать рост, которого требуют акционеры, то компании придется адаптироваться и

меняться в попытках противодействовать новым угрозам со стороны конкурентов.

Помня об этой истории, Питер в начале каждого семестра спрашивает своих слушателей, считают ли они Starbucks клиентоцентричной компанией. Большинство студентов, которые тем же утром или недавно были в Starbucks, отвечают «да». А затем Питер объясняет им, почему традиционную модель Starbucks нельзя считать даже *близкой* к клиентоцентричности: да, у вас могут быть великолепные отношения с бариста в Starbucks по соседству, однако что происходит, когда вы идете в Starbucks на другой улице или даже в другой стране? Кажется, будто кто-то берет ластик и стирает всю вашу историю общения с компанией, вы вновь становитесь никем. Работники других кофеен Starbucks не знают, кто вы такой, и уж точно не представляют себе вашей ценности.

К счастью, недавно Starbucks начала демонстрировать признаки движения в сторону модели, намного более клиентоцентричной. Компания создала приложение для мобильных устройств и теперь может путешествовать рядом с каждым клиентом, предлагая ему хорошо отлаженную программу лояльности. Это же приложение позволяет Starbucks лучше отслеживать характеристики, присущие клиентам с наивысшей ценностью, например размер и частоту покупок, при этом предлагая им дополнительные стимулы для сохранения лояльности. В сентябре 2015 г. клиенты, у которых было установлено мобильное приложение Starbucks, могли не стоять в очередях. Они делали заказ и оплачивали его еще до прихода в кофейню⁵¹, а затем просто заскакивали туда на минуту и забирали свой заказ без ожидания, лишних разговоров и необходимости искать в карманах мелочь для оплаты. Теперь они вовремя приходили на работу или куда-то еще, держа в руках свою дозу кофеина.

Делать эти утренние покупки для важного сегмента клиентской базы Starbucks стало вроде бы проще... но в реальности все оказалось иначе. Проблема состояла в том, что Starbucks серьезно недооценила спрос на бариста, который неминуемо возник после того, как компания запустила новый сервис. В итоге у стойки выдачи начали образовываться настоящие пробки. Вскоре обычные клиенты, заходившие в кофейню и видевшие толпы у стойки выдачи, стали просто разворачиваться и уходить⁵². Starbucks пришлось расширить штат бариста для работы с предоплаченными заказами.

Несмотря на то, что план имел некоторые изъяны, Starbucks придумала правильную идею. В рамках неконтрактной модели бизнеса компания создала приложение, предоставляющее вполне материальный и удобный сервис для самого ценного сегмента своей клиентской базы. Наличие такого

приложения имело и дополнительный бонус — возможность легко связать реальных покупателей с покупками и лучше понять, кто именно из клиентов наиболее ценен.

В начале 2016 г. компания заявила о еще одном радикальном изменении правил для программ лояльности, поместившим ее в лагерь сторонников клиентоцентричности. Вместо того, чтобы начислять баллы лояльности за количество сделок, Starbucks стала давать баллы за потраченную сумму. Это изменение позволило закрыть лазейку для хитрецов, просивших кассира пробивать несколько чеков за разные товары и получавших за это больше призовых баллов. Такое изменение правил некоторое время вызывало недовольство, однако в конечном счете оно позволило Starbucks переключиться на программы, основанные на ценности клиента, которые стимулируют лояльность и связанный с ней рост объема покупок⁵³.

Нам еще предстоит понять, поможет ли эта программа лояльности (и общее движение в сторону клиентоцентричности) сохранить доминирующую роль компании в розничной продаже кофе (которую она занимала на рубеже столетий). Однако такая программа многое говорит о компании, которая прежде была продуктоцентричной, но затем сделала смелый шаг для повышения ценности отношений с клиентами, пока еще недостаточно интересными для нее.

Премиальные услуги

Несмотря на все достоинства программы лояльности Starbucks, сложно поверить в то, что она сможет превратить «железных» клиентов в «платиновых». Дело в том, что для лучших клиентов Starbucks стимулы программ лояльности в реальности не особенно привлекательны. Если вы предложите активному потребителю кофе бесплатную чашку, это не будет привлекательным ни для него, ни для вашего бизнеса — он купит очередную порцию кофе и без промоакции. Именно поэтому, когда речь заходит о клиентах с высокой ценностью, компаниям следует думать о том, в каких дополнительных предложениях те могут нуждаться и, что еще более важно, готовы ли они больше за это платить. Такие предложения, ориентированные на клиентов с высокой ценностью, мы в этой книге называем **премиальными услугами**, хотя компании могут давать им иные названия, например Amazon Prime.

LinkedIn Premium — еще один пример правильно сделанного премиального предложения. Когда LinkedIn только запустила свою премиальную программу, множество критиков жаловалось на то, что LinkedIn Premium не предлагает клиентам ничего существенного, а лишь

берет деньги за то, что тешит их самолюбие⁵⁴. Мы совершенно не согласны с ними. Если программа приносит компании заметную отдачу, то имеет ли значение, могут клиенты демонстрировать публично свой премиальный статус или нет? Уж точно это не волнует саму компанию — да и не должно, поскольку ее доходы от премиального сегмента выросли за год на 17% до \$162 млн в конце 2016 г.⁵⁵ незадолго до того, как компания была приобретена Microsoft. А в первый же квартал после приобретения LinkedIn принесла Microsoft целый миллиард долларов⁵⁶ (хотя в отчетности компании больше не указывается вклад премиального сегмента; если следовать логике тех времен, когда она это делала, то доходы LinkedIn от премиального сегмента составляют в настоящее время 17–20% от общей выручки⁵⁷. Дальнейшей математикой вы можете заняться сами).

Несмотря на все возможности получить дополнительную прибыль, пока непонятно, захотят ли запустить премиальные услуги другие социальные платформы вроде Facebook и Twitter. Интересно отметить, что в ходе 5-часовых слушаний на Капитолийском холме в апреле 2018 г. Марк Цукерберг намекнул на возможность появления в будущем платной, премиальной версии Facebook. Точнее, он сказал, что «у Facebook всегда останется бесплатная версия», и это отличается от идеи, которую компания пропагандировала на странице регистрации новых пользователей (см. рис. 3.3): «Это бесплатный сервис, и он будет таким всегда»⁵⁸.

Несмотря на всю вашу привязанность к интересам премиальных клиентов с высокой ценностью, помните, что вы можете пойти по неверному пути. Эти клиенты имеют высокую ценность не просто так — ваше предложение идеально соответствует их потребностям. Иными словами, вы им *уже* нравитесь! Разумеется, надо присматривать за этими клиентами, но не будьте слишком назойливы и не спугните их чрезмерной суетой.

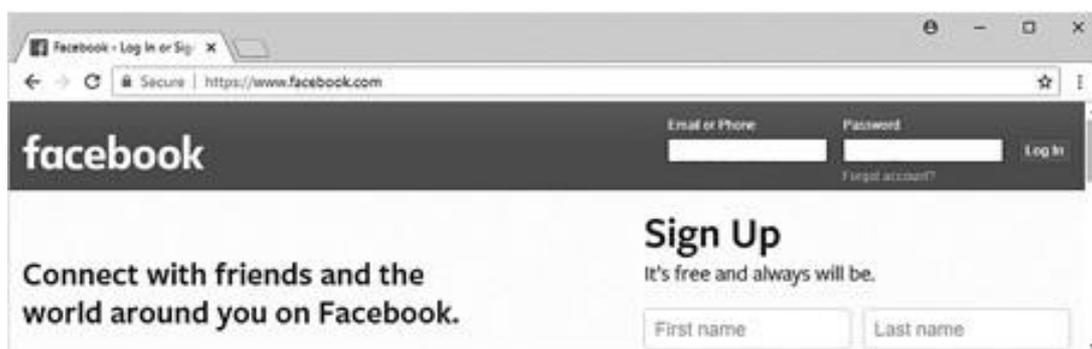


Рис. 3.3. Стартовая страница сайта Facebook

Источник: снимок экрана страницы Facebook, www.facebook.com/.

В качестве примера позвольте рассказать вам о неприятной истории, случившейся несколько лет назад с Питером, когда он, будучи премиальным клиентом одной авиакомпании, путешествовал вместе с семьей. Благодаря частым перелетам, Питер имеет множество льгот по программе лояльности авиакомпании, однако на сей раз он со своими родными решил полететь обычным экономклассом. По всей видимости, в базе данных авиакомпании что-то щелкнуло, потому что перед взлетом к Питеру подошел пилот и сказал: «Мистер Фейдер, мы знаем, что обычно вы путешествуете первым классом. Нам приятно, что с вами летит семья, и мы хотим сделать ваш полет особенным, хотя вы и находитесь в экономклассе». Питеру было неловко от этого разговора, а под взглядами соседей ему становилось еще неуютнее.

Так что помните: достаточно просто обращать внимание на своих лучших клиентов и совсем не обязательно душить их в объятиях.

Игра в обороне: работа с клиентами и управление стратегическими клиентами

Управление стратегическими клиентами

Теперь переместимся в нижний левый квадрант на рис. 3.2. В нем приведен пример оборонительной тактики, ориентированной на клиентов с высокой ценностью. Чаще всего она называется **управлением стратегическими клиентами** (strategic account management — SAM), хотя иногда можно встретить названия типа *управления успехами клиентов* и т.д. Мы изучили описание нескольких десятков вакансий для менеджеров по управлению стратегическими клиентами (SAM)⁵⁹ на двух хорошо известных сайтах, и нам стало ясно, что многие компании путаются в целях этой должности. Они произвольно перемешивают обязанности, связанные с нападением и обороной, в попытке найти «волшебного единорога». Нет ничего страшного в том, что человек в этой должности занимается какими-то защитными маневрами, но не стоит считать его идеальным продавцом. Чтобы быть эффективными, такие менеджеры должны считать своей главной задачей не продажи как таковые, а управление отношениями — предвидение, предвосхищение и предотвращение болевых точек у лучших клиентов. В этом смысле самые эффективные менеджеры должны уметь решать проблемы и управлять проектами. Лучшие из них способны быстро предлагать инновационные решения⁶⁰, направленные на реализацию оборонительной стратегии на самой верхушке пирамиды клиентской

ценности.

Шесть лет, закончившихся рецессией, Autodesk Inc. — компания с капитализацией \$2 млрд, предлагающая инструменты и платформы для дизайнеров и разработчиков, — росла впечатляющими темпами, примерно на 15% в год⁶¹. Вы уже знаете, что случилось потом: финансовый кризис 2008 г. остановил рост этой технологической компании — практически в каждом подразделении, за исключением команды по управлению стратегическими клиентами. Этой команде удалось на протяжении всего кризисного времени не упускать из внимания интересы ключевых клиентов. Несмотря на финансовый климат, темпы роста выручки подразделения SAM были в два раза выше, чем у компании в целом⁶². Такой необычный результат привлек внимание одной консалтинговой компании, и та решила провести глубокое исследование Autodesk, а также 16 SAM-инициатив в других крупных компаниях. В отчете, выпущенном в 2012 г., эта консалтинговая компания пришла к следующему выводу:

История Autodesk подтверждает то, что уже давно поняли многие руководители в области управления стратегическими клиентами: добавление ценности путем тесного сотрудничества с ведущими клиентами способно принести значительную отдачу. Как минимум результативные SAM-программы создают доверие и взаимосвязанность поставщика и клиента⁶³.

Разумеется, отчасти роль менеджера как «доверенного советника» состоит в использовании возможностей для перекрестных и дополнительных продаж, которые отвечают интересам клиента. Но здесь есть риск вызвать подозрение или скепсис у клиента, что может перечеркнуть любые усилия по развитию. Роль SAM прежде всего (но не всегда) оборонительная — иными словами, менеджер отвечает за сохранение ценности в долгосрочной перспективе, а не за реализацию любой новой возможности для ее создания.

Работа с клиентами

Оборона в нижней части пирамиды клиентской ценности — это совсем другая игра. Она предполагает широкий охват, а значит, связана со снижением общих издержек и скорее пассивна, чем активна. Понятно, что одним из ключевых элементов успешной стратегии по удержанию клиентов должна стать надежная и **активно реагирующая команда по работе с ними**. Забудьте о знаменитых актрисах и поп-звездах, появляющихся в рекламе компаний на финале Суперкубка по американскому футболу, —

именно представители службы по работе с клиентами являются настоящим лицом любой компании. Нужно вкладывать средства в эту команду, чтобы помочь ей закрепить успех, и прислушиваться к тому, что в ней говорят о ваших предложениях для клиентов и их потребностях, — это часто помогает в тонкой настройке предложения продукта/услуги.

Одной из задач службы по работе с клиентами является сбор данных об удовлетворенности клиентов (зачастую в форме индекса потребительской лояльности — Net Promoter Score^{®64}) и их соображений в отношении того, что они хотели бы получить от вас. Эта команда лучше всех знает о проблемах, связанных с вашим продуктом, поскольку общается напрямую с клиентами (например, когда неудовлетворенный клиент угрожает уйти). Однако по большей части такая информация обезличена — комментарии не привязываются к конкретным клиентам с последующей корректировкой CLV. Вот почему мы относим работу с клиентами к оборонительной тактике в случае менее важных клиентов. Понятно, что служба по работе с клиентами нужна (особенно с учетом парадокса клиентоцентричности), однако в целом ее работа не приводит к повышению ценности клиентов, особенно самых важных.

Можно сказать, что хорошая служба по работе с клиентами напоминает чистые туалеты: вам нужно соответствовать определенным отраслевым стандартам, и вы хотите гордиться хорошей работой, однако это само по себе не приведет к значительному росту бизнеса. Да, такое заявление может показаться провокационным, особенно в эпоху, когда бесчисленное количество компаний делают ставку на **повышение качества обслуживания клиентов** с расчетом, что это поможет не только удержать их, но и повысить ценность. Мы верим, что повышение качества обслуживания — вполне жизнеспособная концепция, однако лишь в разумных пределах. Если вы инвестируете в качество обслуживания, то должны ясно понимать, принесет ли это отдачу (например, как оборонительное предложение для менее важных клиентов) и можно ли оценить получаемые выгоды (например, путем сравнения CLV клиентов до и после начала кампании), чтобы не вкладывать в этот инструмент больше необходимого.

Вот почему так важно помнить о рис. 3.2: нельзя просто взять тактики R&D и надеяться, что это позволит достичь любых целей. Крайне важно выбрать правильный инструмент для правильной цели.

Мы не исключаем вероятность того, что хорошая служба по работе с клиентами может привести к росту продаж, — с этим нет смысла спорить. Напомним два ключевых вопроса, заданных выше в этой главе: «Хотите ли вы добавить к заказу картошку?» и «Хотите ли вы большую порцию?».

Своевременные и хорошо реализованные перекрестные и дополнительные продажи помогают повысить объем продаж. Но важно понимать, что эти продажи непостоянны, случайны и не приводят к значительным изменениям. Крайне редко (хотя, наверное, и возможно) бывает так, что перекрестные продажи помогают превратить «гадкого утенка» в прекрасного лебедя — или, если придерживаться нашей аналогии с рыбами, превратить пескаря в кита.

При этом мы замечаем многообещающие результаты у компаний, умело использующих данные на уровне индивидуальных клиентов (и аналитики, например CLV) в работе с клиентами. Если все делается правильно, то служба по работе с клиентами может все активнее брать на себя наступательные/развивающие функции. Однако, если посмотреть на происходящее реалистично, для большинства компаний это дело далекого будущего, а сейчас им стоит лучше разобраться с тем, что может или не может сделать традиционная служба по работе с клиентами.

Подведем итог. Мы воспринимаем службу по работе с клиентами как необходимое для любой компании подразделение, которое, однако, служит в основном для целей обороны. Инвестировать в нее больше, чем нужно, довольно просто, поэтому следует внимательно следить за отдачей этих инвестиций. В то же время мы призываем компании проводить ограниченные — и тщательно оцениваемые — эксперименты, чтобы понять, как служба по работе с клиентами может способствовать росту компании.

Нюансы наступательной и оборонительной игры

Список тактик R&D, использованных нами в качестве примеров в этой главе, ни в коем случае не должен считаться исчерпывающим. Их намного больше, и каждый день компании изобретают новые или как минимум переименовывают старые. Мы используем именно эти примеры, поскольку они часто встречаются в мире бизнеса и работы с клиентами. Мы хотим, чтобы вы задумались об улучшении своей тактики R&D, а именно:

- поняли, в чем состоит ваша цель — в наступлении или обороне;
- осознали, на какой элемент пирамиды клиентской ценности вы ориентируете свою тактику.

Мы хотим отметить и еще кое-что важное. Как следует из обсуждения SAM и службы по работе с клиентами, описываемые нами тактики не всегда

строго вписываются в квадранты на рис. 3.2. Порой они распространяются на соседние квадранты. Например, программы лояльности могут играть и оборонительную роль, поскольку бонусные баллы и бесплатные подарки, которые получают клиенты, позволяют удерживать их, несмотря на имеющиеся сомнения. Подобные действия сами по себе не приведут к повышению клиентской ценности, однако способны стать отличным подспорьем в оборонительной игре⁶⁵.

Подобный переток тактик — естественная проблема, присущая черно-белому характеру нашей матрицы 2 × 2. В реальности у каждой тактики может быть масса нюансов и «оттенков серого», позволяющих компаниям более сбалансированно распределять ресурсы R&D по разным клиентам. Однако в эпоху, когда R&D часто превращается в неорганизованную, неприцельную стрельбу, важно начинать с простого и добиваться хотя бы начального соответствия (и учета), прежде чем заходить слишком далеко.

Резюме главы

- Согласно парадоксу клиентоцентричности, чем больше вы занимаетесь привлечением лучших клиентов, тем больше вам надо удерживать и развивать некоторое количество клиентов с низкой ценностью, чтобы повысить сбалансированность бизнеса.
- Перекрестные («Хотите ли вы добавить к заказу картошку?») и дополнительные продажи («Хотите ли вы большую порцию?») — это традиционные подходы к развитию клиента, призванные повысить его ценность.
- Более клиентоцентричный подход к удержанию и развитию клиентов означает, что вы, на основе знания о ценности клиента, определяете, когда вам стоит использовать наступательную (программы лояльности и премиальные предложения) или оборонительную стратегию (служба по работе с клиентами и управление стратегическими клиентами).

Глава 4

Место CRM в создании стратегии, основанной на ценности

Система управления отношениями с клиентами (CRM) крайне важна для любой современной бизнес-стратегии, зависящей от управления сложными взаимодействиями. С точки зрения крупных поставщиков CRM, хорошо реализованная система — это технологическое решение, которое служит нервным центром любого бизнеса, обеспечивает его рост и прибыльность, поскольку позволяет обрабатывать огромные массивы данных о клиентах из множества источников, таких как отделы продаж, маркетинга, обслуживания, а также социальные сети⁶⁶.

Пол Гринберг, автор книги «CRM со скоростью света» (CRM at the Speed of Light), уже несколько десятилетий назад предвидел, что со временем CRM сможет объединить в себе все имеющиеся у бизнеса связи — однако он и по сей день сокрушается о том, что CRM так и не превратилась из технологической платформы в организационный стержень, связывающий целостное видение, стратегию, философию и корпоративную культуру⁶⁷. Тем не менее предвидение Гринберга и фантастический успех системы Salesforce заставляют нас верить в то, что в основе идеи CRM лежит прекрасная теория. Но так ли много значит даже хорошо настроенная CRM-система с точки зрения финансовых результатов?

Если отвечать кратко, то да. Чтобы понять, почему CRM уместны сейчас больше, чем когда-либо в прошлом, взгляните на истории успеха дверных видеозвонков Ring или «обучающихся» термостатов Nest. Интернет-революция, только начинающая набирать обороты, коренным образом изменит то, как клиенты — и частные лица, и компании — покупают и используют товары и услуги.

Многие организации не были готовы к быстрому развитию интернета. Те, кому не удалось адекватно подстроиться под современность, валяются в виртуальной пыли. Web 1.0 предоставила клиентам доступ к информации, статичной по своей природе, вроде сайтов типа Wikipedia, служивших электронными досками объявлений и онлайн-версиями привычных бумажных каталогов). Затем появилась Web 2.0, полностью изменившая методы

работы в интернете. Помимо прочего, она привнесла гиперактивность в социальные платформы и тем самым поставила в центр создания веб-контента самих пользователей, а не компании. Сейчас мы находимся на границе развертывания Web 3.0, в которой интернет будет все чаще развиваться на основе машинного обучения, искусственного интеллекта и алгоритмов предпочтения, которые уже реализованы и совершенствуются компаниями вроде Amazon и Netflix. Web 3.0 будет семантической системой, работающей на основе искусственного интеллекта и высокой степени персонализации. Она сможет предвидеть будущие желания и эмоциональную реакцию. Ей будет по силам предсказывать поведение клиентов на основе анализа того, что делают люди в онлайн, — и того, что делают принадлежащие им *вещи* (умные дома, носимые устройства, персональные ассистенты на базе искусственного интеллекта, умные автомобили и стиральные машины). В этой активно развивающейся реальности буквально *в с е* окажется взаимосвязанным через интернет вещей⁶⁸.

Только представьте себе возможности для компаний, которые возникнут после полной реализации идеи интернета вещей: массив данных о каждом клиенте будет моментально направляться компаниям, каждый день и без остановки. Вообразите, как будут происходить покупки — люди передадут интернету вещей решение рутинных задач по еженедельной покупке обычных продуктов питания и повседневных медикаментов. Захотят ли они передать машинам право принимать более серьезные решения? Разрешат ли своему холодильнику или мобильному телефону делать вывод о том, что он устарел, и автоматически заказывать новую версию от имени клиента? Скорее всего, да.

Еще десятилетие назад все это казалось фантазиями из далекого будущего, а сейчас уже нет. Компании должны понять, как им работать с огромными массивами информации о клиентах в этой уже постучавшейся к нам в дверь новой многоканальной реальности. А теперь подумайте о последствиях для компаний, которые производят и продают эти товары и услуги, особенно для тех, которые стремятся стать клиентоцентричными в нашем понимании. Способность «принять неоднородность» и ориентироваться на нее в режиме реального времени принесет намного больше плодов, чем раньше (а то и вообще станет основным источником прибыли). Нельзя исключать, что структуры данных и связанные с ними маркетинговые тактики, обсуждаемые в этой книге, уже через несколько лет будут казаться очень странными.

Поскольку затраты на хранение данных крайне незначительны, у многих компаний уже произошла смена мышления и они не боятся формировать

большие массивы данных даже до того, как станет ясно, что с ними делать. Компании перестают считать, что им нужно разборчиво подходить к сбору данных. Они переключаются с избирательного, структурированного подхода на концепцию «озера данных». Они собирают максимум доступной сырой, неструктурированной информации, а затем осмысливают ее и извлекают нужное⁶⁹.

Разумеется, такое видение выступает одновременно и благом, и проклятием. Для клиентоцентричности важно долгосрочное создание ценности, а не краткосрочные выгоды от текущих продаж. Согласно этой концепции, потребности клиентов нужно удовлетворять тщательно и последовательно — а не тогда, когда для этого возникает возможность. Соответственно, вы должны понимать, каким основным условиям должна удовлетворять CRM, чтобы помогать в выстраивании жизнеспособной стратегии, основанной на ценности клиента. Иными словами, вам нужно знать, какие элементы данных не просто полезны, а необходимы. Питер затронул некоторые из этих вопросов в своей предыдущей книге на тему клиентоцентричности, однако теперь мы копнем поглубже и поговорим конкретно, какие элементы данных особенно критичны — сначала для правильного расчета CLV, а затем для эффективного использования CRM в процессе создания и измерения ценности стратегически важных клиентов (и клиентской базы в целом).

Встраивание CLV в CRM

Если вы разрабатываете стратегию, основанную на ценности клиента, нужно, прежде всего, понимать основы расчета этой ценности, а уже затем выяснять, дает ли CRM-система данные, необходимые для поддержки стратегии клиентоцентричности. Помните о необходимости избегать распространенных ошибок, описанных в главе 1. Хотя маркетинг на основе баз данных в наши дни и считается устаревшим, многие из его принципов до сих пор применимы к базовым расчетам ценности клиента⁷⁰.

Мы говорим здесь о данных и аналитике, которые должна предоставлять вам CRM, чтобы помочь лучше понять уровень ценности клиента. В идеале вам нужна CRM, помогающая предсказывать факторы, влияющие на уровень CLV существующих клиентов. Это позволит правильно выстраивать R&D, как описано в главе 3. Кроме того, CRM должна на основе данных о существующих ценных клиентах помогать выяснять, как выглядят будущие клиенты с самой высокой ценностью.

Но давайте копнем еще глубже. Вы должны убедиться в том, что CRM

корректно собирает эти ключевые элементы информации, чтобы в конечном счете правильно рассчитывать CLV.

Убедитесь, что клиенты в системе CRM описываются непротиворечиво и имеют уникальные идентификаторы

Мы уже неоднократно подчеркивали, что понятие *среднего клиента* — это фикция, однако с точки зрения расчетов в CRM вам нужно иметь ясное и согласованное во всей организации определение клиентов. Например, кто они — люди, принимающие решения, покупатели или конечные пользователи? Единое определение клиента по всей организации очень важно, поскольку на его основе будет собираться и отслеживаться информация в CRM-системе.

В связи с этим было бы хорошо отслеживать клиентов на более детальном уровне (например, на уровне индивидуального пользователя), а затем объединять их на уровне всего предприятия. Несмотря на то, что сегодняшняя технология значительно упрощает сбор информации о массе точек взаимодействия с клиентами — например, о номерах телефонов, деталях платежей кредитными картами, частоте использования мобильного приложения, членства в программах лояльности, о куки-файлах в браузере и других устройствах, — самое важное заключается в том, чтобы все эти данные были консолидированы и привязаны к владельцу (что позволяет избежать двойного учета клиентов).

Сделайте приоритетом привязку максимального количества покупок (и других видов деятельности) к конкретным клиентам

Многие из вышеупомянутых технологий отслеживания информации зачастую воспринимаются как издержки в чистом виде, однако они крайне важны для запуска стратегии клиентоцентричности. В этом смысле для организаций важно максимально упростить и даже сделать для клиентов желанной самоидентификацию при каждом общении с вами (если нельзя сделать это автоматически). Клиентоцентричную стратегию не построить, если клиенты останутся анонимными. Все больше компаний предлагают стимулы для совершения покупок через мобильные приложения или полностью прекратили расчеты наличными, а это значит, что они могут отследить каждую покупку и привязать ее к конкретному клиенту. Очевидно, организация такой системы требует расходов и определенных действий, однако все это продвигает вас на пути клиентоцентричности. Но

есть одна тонкость: старайтесь избегать предложения скидок за раскрытие имени клиента — чаще всего такие уловки приводят к привлечению и удержанию клиентов с низкой ценностью.

Внимательно относитесь к учету затрат, связанных с клиентами

Понятно, что нужно учитывать любые затраты, которые можно прямо связать с конкретным клиентом, однако вопрос о том, стоит ли «размазывать» большие накладные расходы — например, бюджеты крупных рекламных кампаний — по всей клиентской базе, не имеет однозначного ответа. То, как вы будете учитывать отдачу от этих инвестиций, должно зависеть от типа кампании — она может быть адресована конкретным клиентам (как в случае программ повышения удовлетворенности) или же нет (например, в случае рекламной кампании на ТВ). Кроме того, если вы инвестируете в масштабную рекламную кампанию по привлечению новых клиентов, убедитесь, что отслеживаются именно те, кого привлекли ваши усилия.

Еще один пример неясности, связанной с затратами, — метод учета возвратов продукта. У вас есть несколько вариантов действий: (а) вы притворяетесь, что продажи вообще не было; (б) вы считаете, что продажа состоялась, но с нулевым доходом (или даже отрицательным, если учитывать транзакционные издержки); или (в) считаете обе точки соприкосновения с клиентом (покупка и возврат) «актом взаимодействия». Сложно сказать, какой из этих вариантов правильный. Важно, однако, чтобы вы были последовательны в учете затрат, связанных с извлечением прибыли.

Итог: представителям отделов маркетинга и бухгалтерского учета нужно серьезно обсудить эти вопросы и достичь консенсуса. Кроме того, им нужно периодически возвращаться к обсуждению этой темы.

Тщательно обдумайте, стоит ли включать в модель CLV деятельность, не связанную с покупками, или просто использовать ее для создания профилей и таргетирования

Когда заходит речь о включении нефинансовой деятельности в расчеты CLV, мы чаще всего вводим ее в формулу CLV. Однако следует заметить, что учет такой деятельности за пределами модели CLV вполне может быть уместным. Подумайте о дополнительной ценности, связанной с привлечением интернет-знаменитости или работой волонтеров. Задайте себе вопрос:

действительно ли эта нефинансовая деятельность помогает делать более качественные долгосрочные прогнозы относительно ценности (и знаете ли вы, как включить их в модель CLV) или же это что-то из разряда «полезно знать»?

Сотрудничайте с финансистами и бухгалтерами при выборе наиболее подходящих ставок дисконтирования

Очень важно тщательно оценивать «рискованность» клиентской базы. Вы должны понимать, что профиль риска может быть неоднородным, практически как и все остальное в отношении клиентов. CLV рассчитывается на основе среднего дохода от определенного клиента за определенное количество периодов в будущем. Несмотря на потенциальную ценность, прогнозирование доходов всегда связано с риском. В этом смысле доходы, которые вы можете получить в будущем, *менее ценны* по сравнению с доходами, полученными сегодня. По этой причине в расчетах CLV используется ставка дисконтирования. Этот показатель основан на концепции временной стоимости денег — идее о том, что доллар в ваших руках сегодня более ценен, чем доллар, который будет получен завтра. Таким образом, ставки дисконтирования позволяют рассчитывать текущую стоимость прогнозируемых будущих доходов с учетом риска.

Применение ставок дисконтирования очень полезно для учета возможных рисков. Кроме того, хотя это и не самый привычный метод, вы можете успешно использовать разные ставки дисконтирования для разных подгрупп клиентов. Это позволит учесть разные уровни риска для разных групп в клиентской базе. Для определения ставки дисконтирования нет жестких правил, и многое зависит от методов, принятых в вашей компании. Соответственно, очень важно время от времени обсуждать и пересматривать ставки дисконтирования с участием финансистов.

С учетом того, что значительная часть ожидаемого дохода от клиентов приходится на будущее — там, где вполне вероятны риски, связанные с изменением рынка, появлением новых конкурентов или подрывной технологии либо же с непредвиденными внутренними проблемами в вашем бизнесе, — риск, учитываемый в ставке дисконтирования, должен включать в себя все, что способно повлиять на будущую прибыльность.

Electronic Arts (EA): исследование CRM и пожизненной ценности

При оценке CRM следует задать себе несколько вопросов:

- Способна ли CRM точно отображать неоднородность моей нынешней и будущей клиентской базы с точки зрения ценности и риска?
- Способна ли CRM, прежде всего, определять самых ценных клиентов? Если да, то дает ли она информацию, помогающую находить пути максимизации их ценности?
- Дает ли CRM значимую информацию о существующих клиентах с высокой ценностью, позволяющую делать целевые инвестиции в поиск, привлечение, удержание и развитие других ценных клиентов?

Во введении к книге мы говорили о чудесном возрождении компании EA⁷¹. Это компания, которая в течение предыдущего десятилетия упорно работала над тем, чтобы ответ на каждый из приведенных выше вопросов был утвердительным, и, таким образом, смогла повысить цену своих акций в несколько раз.

EA возникла примерно за десятилетие до появления интернета. Хотя это, с одной стороны, и принесло на определенном этапе проблемы, но, с другой стороны, помогло компании, причем довольно неожиданным образом. Разумеется, аналитики EA хотели бы, чтобы их идеи принимались безоговорочно и использовались на практике максимально быстро. Однако чаще всего, когда новые данные попадают к лицам, принимающим решения, все немного замедляется, поскольку данные необходимо осмыслить и проверить (по убеждению Бена Тисдейла, дело здесь в доцифровой культуре компании). И это оказывает серьезное влияние на то, как и когда информация в EA превращается в действие. Старая и настороженно относящаяся к данным культура компании не принимает каждый показатель как должное, ей нужно время, чтобы понять, что заслуживает внимания. Фактически она поддерживает успех современных аналитических подходов, требуя от аналитиков большей строгости и тщательности.

В настоящее время показатель CLV ⁷² индивидуальных игроков уже занял свое место в EA и считается общепринятым. Компания внимательно изучает значения показателя, чтобы выстроить полную картину поведения каждого игрока, — и это вполне соответствует корпоративной миссии «Игрок прежде всего». На практике, если CLV игроков растет, т.е. им нравится продукт, аналитики выясняют, почему именно. (Конечно же, верно и обратное.) Информация о том, что делают игроки в ходе игры и где они больше (и меньше) всего вовлечены в происходящее, отправляется обратно в студии, чтобы помочь улучшить дизайн новых игр и версий.

Как работает CRM в группе компаний

До сих пор в нашем разговоре о месте CRM в расчете ценности клиента все было довольно просто. Однако некоторые компании сталкиваются со сложностями, когда нужно понять, в какой момент можно считать клиента привлеченным, в какой момент — удержанным, а в какой — потерянным. Это может затруднить применение CRM. В какой момент клиент считается привлеченным — когда он становится клиентом вашей материнской компании или же когда выбирает продукт одного из ваших брендов (или семейства брендов в продуктовой вертикали)?



Рис. 4.1. Домашняя страница сайта Gap.com

Источник: "Gap.com," Shop Gap, www.gap.com/, по состоянию на 3 октября 2018 г.

Например, знает ли материнская компания Gap Inc. значение CLV клиента, который покупает продукты нескольких ее брендов? Клиенты, заходящие на сайт [gap.com](https://www.gap.com/) ([athleta.com](https://www.athleta.com/), [oldnavy.com](https://www.oldnavy.com/) или [bananarepublic.com](https://www.bananarepublic.com/)), могут купить продукт и у другого бренда Gap Inc., как показано на рис. 4.1. В теории компания должна иметь возможность связывать покупки разных брендов с индивидуальным клиентом. Генеральный директор Gap Inc. Арт Пек подтвердил в апреле 2018 г. в интервью для *Mad Money*, что двумя годами ранее компания произвела значительные инвестиции в большие данные и соответствующие аналитические возможности. Именно этим стратегическим переходом на клиентоцентричность он объяснил рост курса акций с \$18 в мае 2016 г. до \$29 два года спустя:

Мы много знаем о наших клиентах. Мы можем рассчитать их пожизненную ценность. Мы знаем, кто наши самые ценные клиенты. Структурно из-за наличия у нас множества брендов и каналов торговли мы имеем кое-что, чего

нет у других торговцев одеждой. Если посмотреть на разницу между клиентом, заглядывающим к нам случайно, и тем, кто серьезно и глубоко связан с нашими брендами через множество каналов, то ценность второго будет более чем в 10 раз выше ценности первого⁷³.

Еще одним примером может служить Cox Enterprises — огромный конгломерат компаний, занимающихся медиа, обслуживанием автомобилей и финансовыми услугами. На рис. 4.2 представлен впечатляющий портфель ее брендов. Cox — одна из крупнейших частных компаний в США⁷⁴ и отличный образец того, как и когда надо отслеживать поведение клиентов в условиях сложного набора предложений, порой не имеющих внутренних логических связей.

Cox Communications
Cox Automotive Autotrader* Clutch Technologies Dealer.com* Dealertrack* Kelley Blue Book* Manheim* NextGear Capital* VinSolutions* vAuto* Xtime
Cox Media Group 14 телестанций 1 локальный кабельный канал 4 ежедневные газеты Более 60 радиостанций 80 площадок в интернете Рекламные службы на местном и региональном уровне

Рис. 4.2. Бренды Cox Enterprises Companies

Источник: Cox Enterprises Businesses, “How We’re Different”, <https://www.coxenterprises.com/about-us/businesses>, по состоянию на 24 августа 2018 г.

С точки зрения отслеживания клиентов компаниям вроде Cox стоит контролировать привлечение с момента, когда клиент приходит в *любое* из ее подразделений, а когда существующий клиент принимает предложение от другого подразделения компании, его не стоит относить к новым. Если речь идет об оценке CLV отдельного клиента, взаимодействующего со множеством подразделений, у крупных конгломератов есть только два пути. Они могут заниматься этим (1) с помощью системы CRM на уровне всего предприятия, которая отслеживает, обменивается и накапливает информацию о сделках клиента по всем подразделениям, или (2) с помощью передачи данных о клиенте из CRM-системы каждого отдельного подразделения в главную систему, что позволяет анализировать информацию о ценности клиента во всей совокупности.

В действительности конгломераты вроде Gap Inc. и Cox Enterprises приобретают бренды путем поглощения уже существующих компаний. Вряд ли CRM купленных компаний можно легко интегрировать в систему новой материнской компании. Руководство должно действовать согласованно, чтобы объединить системы отслеживания взаимодействия с клиентами по всем брендам, как это удалось Gap Inc. Впрочем, обычно после поглощения компании объединение всех подразделений в единую интегрированную систему растягивается на годы. Если это так и если клиентоцентричность является стратегической целью, то компания должна решить, как собирать данные о клиентах для поддержки стратегии.

Возможно, сложные проблемы слияний и поглощений лично для вас не особенно актуальны, однако спросите себя вот о чем — есть ли в вашей компании изолированные подразделения со своими предложениями, которые не делятся информацией о клиентах?

При мысли о компаниях, попадающих в эту категорию, на ум сразу приходят традиционные банки и компании, оказывающие финансовые услуги. Что происходит, когда имеющийся у банка клиент с текущим и сберегательным счетом хочет получить ипотеку или открыть индивидуальный пенсионный счет? Зачастую клиенты жалуются на то, что в таких случаях к ним относятся как к совершенно незнакомым людям. Департаменты ипотечного кредитования совершенно ничего не знают о клиентах, которые пользуются услугами других подразделений. В клиентоцентричном мире непонимание, кто из клиентов обладает самой высокой ценностью — независимо от того, какие продукты он покупает, — настоящий смертный грех.

Ограничения CRM

Но вот в чем проблема. Возможно, вы слышали поговорку о том, что, когда у вас есть молоток, все вокруг начинает напоминать гвозди. Сам факт того, что CRM-система отслеживает массу информации о ваших клиентах, еще не означает, что она автоматически будет выдавать всю информацию, необходимую для поддержки стратегии клиентоцентричности. *Именно вы* должны разработать систему показателей, позволяющую оценить, насколько успешно обеспечивается развитие ценности клиента для компании. CRM-система может далеко не все, и порой вам будет недоставать данных. Но это не причина опускать руки! Руководители компании, формулирующие стратегию, должны обратиться к поставщикам CRM за помощью (а поскольку поставщикам CRM наверняка хочется сохранить вас как клиентов, они сделают все возможное).

Помните также, что, запустив систему CRM в понедельник, вы не получите все нужные ответы ко вторнику. Успешная стратегия клиентоцентричности будет хорошо работать, если она тесно связана с CRM-системой. Достаточно ли активно ваша компания работает над укреплением этой связи? Если нет, то не удивляйтесь, что CRM-система, на которую потрачены десятки тысяч долларов, не работает в полную силу. Кроме того, не стоит слепо принимать анализ данных из CRM. Вы, как и прежде, обязаны тестировать любые идеи, которые вытекают из данных. Например, насколько точны текущие прогнозы вашей CRM относительно CLV, коэффициента удержания или привлечения клиентов для определенного сегмента? Если расхождения слишком велики, устройте встречу с поставщиком CRM и выясните, почему это происходит.

Кстати, какие *отношения* у вас с самим поставщиком CRM? (Это серьезный вопрос!) Насколько точно он понимает цели вашего плана по развитию стратегии клиентоцентричности? Ясны ли ему ваши ожидания и что это значит с точки зрения поддержки ваших потребностей? Если нет, то вам потребуется план по устранению этих разрывов, иначе даже хорошо продуманные идеи по достижению трансформации через более глубокий анализ данных так и останутся нереализованными. Именно об этих ограничениях писал Джин Маркс в своей статье «11 ужасных CRM-систем для вашей компании» (11 Terrible CRM Systems for Your Company) в журнале *Forbes*. Он пришел к выводу, что проблема заключалась не в изученных системах, а в том, что сами организации-клиенты не смогли разработать вспомогательные процессы для идей, почерпнутых из данных CRM. Маркс объясняет, что проблемы, связанные с CRM, возникают, когда руководство компаний играет слишком пассивную роль в их поддержании и не требует от системы отчетов, необходимых для поддержки их собственных стратегических инициатив⁷⁵ (мы обсудим эти вопросы более детально в

главе 6).

Разработка CRM, поддерживающей стратегию клиентоцентричности

подавляющую часть своей 20-летней карьеры Сара провела в технологической отрасли, работая с глобальными компаниями над внедрением и интеграцией CRM, управлением ИТ-службами и системами планирования взаимоотношений в рамках предприятий. Сара на собственном опыте убедилась в том, что для достижения поставленных целей эти инструменты должны:

- соответствовать общей стратегии организации и поддерживать ее;
- предоставлять данные о том, что организация движется в правильном направлении или что ей необходима корректировка курса.

Обычно Сара начинает работу над масштабными проектами такого рода с того, что вместе с заинтересованными лицами компании определяет важнейшие факторы успеха для бизнеса, а также четыре-пять ключевых индикаторов эффективности (KPI) для каждого из этих факторов. Затем для каждого KPI определяется целевое значение, и, если результат работы оказывается ниже целевого, в системе генерируется сигнал предупреждения о том, что тот или иной фактор успеха оказался в зоне риска. Привязка KPI к важнейшим факторам успеха позволяет следить за состоянием целей и продуктивно обсуждать степень успешности бизнеса.

Легко заметить, что это практическое упражнение может служить основой для контрольной панели вашей CRM. Оно помогает сформулировать требования к информации, которую руководство и персонал должны передавать технологам, работающим над интеграцией системы. Если ваш подход к CRM не позволяет организовать показатели и привязать их к стратегическим целям организации, то готовьтесь к разочарованию результатами работы системы.

Начав анализировать отчеты контрольной панели, вы сразу же поймете, что многие из них избыточны или попросту бесполезны. Организации сами должны определить, от каких отчетов зависит их судьба, и самостоятельно анализировать их. Мы не раз наблюдали, как все усложняется, когда компании берут сырые данные из CRM-систем и создают на их основе собственные отчеты.

В самом начале процесса разработки CRM, поддерживающей стратегию клиентоцентричности, следует подумать о главной тактике такого подхода — т.е. о приобретении, удержании и развитии, — а затем убедиться в том, что отслеживаются все показатели, необходимые для расчета CLV.

Помните, что анализ этих данных на максимально укрупненном уровне не дает так же много информации, как данные по отдельным сегментам клиентов. Важно также внимательно следить, как меняются со временем разные коэффициенты — и, в частности, изменяются ли они в направлении целевых значений KPI. И последнее по порядку, но не по важности — отнеситесь серьезно к тому, о чем мы предупреждали в предыдущих главах, а именно к недостаткам традиционных подходов к сегментации и использования персоны покупателя.

Резюме главы

- Эффективная CRM-система — неотъемлемая часть любой современной бизнес-стратегии, зависящей от управления сложными отношениями с клиентами в течение всего срока их верности компании.
- Однако у CRM есть свои ограничения, а в данных всегда существуют пробелы. Руководители организации должны требовать от поставщиков CRM решения этих проблем.
- Для интегрирования CLV в CRM-систему компании должны: (1) убедиться в том, что клиенты четко определены и имеют уникальные идентификаторы, (2) максимально привязать покупки/взаимодействия к конкретным клиентам, (3) четко понимать, как учитывать затраты, связанные с клиентами, (4) заранее решить, учитывается ли в модели CLV деятельность, не связанная с покупками, и (5) совместно с представителями финансового отдела и бухгалтерии определить величину ставок дисконтирования.
- CRM может поддерживать общую стратегию клиентоцентричности вашей организации, предоставляя данные о том, движется ли компания в правильном направлении или же нуждается в пересмотре своего подхода.

Глава 5

Значение клиентоцентричности для оценки компании

Как показывает наш опыт, внедрение клиентоцентричности можно начинать в разных частях организации. Чаще всего, хотя и не всегда, все начинается в отделе маркетинга, который первым понимает и начинает продвигать такую стратегию. Впрочем, мы знаем несколько примеров, когда инициатором новой стратегии выступал финансовый отдел компании и даже получал более ощутимую поддержку, чем маркетологи.

Эта глава познакомит вас с основами оценки компаний, понятиями стоимости бренда и клиентского капитала. Кроме того, мы дадим вам несколько советов, помогающих понять, когда именно периоды роста оказываются в прошлом. Мы обсудим недавние исследования пристрастия компаний Wayfair и Blue Apron к привлечению клиентов и расскажем о том, почему эта нездоровая зависимость оказалась не особенно хорошей для оценки обеих компаний.

Методы оценки компаний

Традиционные подходы к измерению стоимости компании — это лишь часть истории⁷⁶. Конечно, они позволяют точно оценить размер капитала, связанного с финансовыми и производственными активами. Однако вряд ли кто-то будет спорить с тем, что эти подходы совершенно не учитывают вклад в баланс стоимости бренда и клиентского капитала. Практически ни в одной книге на тему корпоративной оценки, например в бестселлере «Оценка» (Valuation), написанном нашим коллегой по Школе бизнеса Уортона Дэвидом Уэсселсом и его соавторами⁷⁷, или в книге Асвата Дамодарана «Небольшая книга об оценке» (Little Book of Valuation)⁷⁸, не найти серьезного обсуждения клиентов и стоимости, которую они добавляют компании.

Если вы не особенно хорошо ориентируетесь в корпоративных финансах, давайте быстро пройдемся по основной терминологии. *Чистая прибыль* обозначает совокупную выручку компании за вычетом расходов и

налогов (нередко помимо показателя чистой прибыли в отчетности можно встретить *денежный поток* и *валовую прибыль*). Очевидно, что хорошая чистая прибыль свидетельствует о том, что компания прибыльна. Иными словами, разница между ее выручкой и расходами положительна.

При **рыночной оценке** в расчет берется не только прибыльность, но и *потенциальная стоимость*, которую добавляют инвестиции в традиционные активы вроде технологии, производственного оборудования и персонала, как показано на рис. 5.1. Этот подход вполне правомерен: если производитель продуктов питания модернизирует свои производственные линии и в результате повышает эффективность и снижает накладные расходы, то инвесторы обычно благосклонно смотрят на такие расходы, поскольку они повышают потенциальную прибыльность компании. То же самое относится к инвестициям в технологии, повышающие производительность труда.

Компании инвестируют примерно 8% ВВП в маркетинговую деятельность, связанную с привлечением, удержанием и развитием клиентов⁷⁹. Руководители компаний не обязательно говорят инвесторам об этом прямо, однако санкционируя столь высокие расходы, они ясно видят огромную ценность, связанную с клиентами (и здесь хочется отметить одну странную вещь — удивительно, что с учетом того, как много денег тратится на тактики, связанные с привлечением и удержанием клиентов, инвесторы не требуют более высокой отдачи от таких вложений...).



Рис. 5.1. Традиционная структура капитала компании при рыночной оценке

Стоимость бренда

К счастью, ситуация начинает меняться. В последние годы все больше людей признают, что новый класс корпоративных активов — **стоимость бренда** — не просто существует, но и играет важную роль в рыночной оценке. Стоимость бренда либо увеличивает стоимость компании (в случае сильного бренда, в который *верят* клиенты), либо снижает ее (если у клиентов есть негативные ассоциации с брендом).

Уже в момент основания компании Apple молодой Стив Джобс знал, что должен произвести на покупателей впечатление и создать эмоциональную связь с брендом. Известна его знаменитая фраза того времени: «По сути, бренд-маркетинг — это умение запомниться». Джобсу удалось успешно добиться этой цели. Выбор техники для покупателей превратился из чисто технического решения в глубоко личное — почти религиозное, несмотря на то что между iPhone и, скажем, Samsung Galaxy нет особенных функциональных различий (именно поэтому компании постоянно обвиняют друг друга в присвоении чужой интеллектуальной собственности⁸⁰).

Подумайте, что произойдет, если о плохом обслуживании клиентов становится широко известно, как в случае авиакомпании United Airlines. В начале 2017 г. пожилому пассажиру разбили лицо во время потасовки, когда его высаживали по требованию членов экипажа. Происходившее было заснято на видео свидетелями, и ролик быстро стал вирусным. На самом деле пассажира выталкивали чрезмерно активные сотрудники службы безопасности, а не персонал United, однако в результате инцидента репутация бренда United сильно пострадала — капитализация компании упала на \$800 млн⁸¹.

Хотя практически все эксперты в области маркетинга соглашаются с тем, что стоимость бренда играет важную роль в общей рыночной оценке, научный подход к измерению этой стоимости далек от совершенства. Проблема получения конкретного значения состоит в том, что эффект бренда существует в течение всего жизненного цикла клиента.

Например, сильный бренд с более высокой узнаваемостью, чем у конкурентов, и с хорошей репутацией может посчитать, что для него дешевле привлекать новых клиентов, готовых платить за его продукт или услугу больше. Сила бренда позволяет укреплять лояльность уже имеющихся клиентов, что становится особенно важным (и ценным в финансовом смысле) в случае серьезного конкурентного противостояния (не кажется ли вам, что это звучит очень похоже на нашу дискуссию выше на тему *добротности клиента*? Это не случайное совпадение, мы еще поговорим об этой важной связи).

Возможно, в вашей жизни случалось нечто подобное. У вас есть

любимый бренд в определенной категории, однако другой, конкурирующий с ним бренд выпускает объективно лучший продукт. Несмотря на это, вы решаете подождать, пока аналогичный продукт (или чуть менее хороший) не предложит *и ваш* бренд. Когда репутация бренда достаточно сильна, он может лучше удерживать клиентов, даже не делая им такого же хорошего предложения. Соответственно, бренд играет важную роль в капитале компании.

Для измерения стоимости бренда придумано множество схем ⁸², однако споры о том, можно ли точно рассчитать ее в денежном выражении, не умолкают. Пожалуй, самые известные оценки брендов принадлежат агентству Interbrand. В его рейтинге 100 ведущих брендов за 2017 г.⁸³ Apple и Google соответственно считались первым и вторым по стоимости брендами в мире, как показано на рис. 5.2. Это не должно никого удивлять, однако действительно ли бренд Apple стоил *именно* \$184,154 млн, а бренд Google — именно \$141,703 млн на дату публикации отчета? Возможно, что и нет. Если вам кажется странным, что стоимость бренда может быть рассчитана с точностью до шестого знака после запятой, то вы принадлежите к тому же лагерю скептиков, что и мы, — и есть подозрение, что с этим согласится практически любой финансовый директор в мире.

Мы не говорим, что бренд Apple не стоит *порядка* \$200 млрд. На наш взгляд, более точные оценки в данном случае сомнительны, и результатам не стоит безоговорочно доверять.

Из этой дискуссии вам стоит вынести то, что инвестиции в бренд компании жизненно необходимы, однако мы не в состоянии реалистично измерить стоимость бренда как таковую. Кроме того, расходы, связанные с брендом, не могут стимулировать или помогать во внедрении конкретных клиентоцентричных стратегий и тактик (таких, как привлечение, удержание и развитие).

Позиция	Бренд	Стоимость бренда, \$ млн
1	Apple	184,154
2	Google	141,703
3	Microsoft	79,999
4	Coca-Cola	69,733
5	Amazon	64,796
6	Samsung	56,249
7	Toyota	50,291
8	Facebook	48,188
9	Mercedes	47,829
10	IBM	46,829

Рис. 5.2. Рейтинг лучших глобальных брендов в 2017 г. по версии Interbrand

Источник: “Best Brands”, Interbrand, December 2017, Interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/.

Клиентский капитал

Более легко поддается количественной оценке показатель, который относится к клиентской базе, — это **клиентский капитал**, представляющая собой сумму CLV всех существующих (и, в идеале, *будущих*) клиентов. Помня об этом, мы бы хотели вернуться к уже упомянутому нами вопросу о том, что инвесторы почему-то не требуют у компаний информацию о стоимости их клиентских баз, хотя на привлечение клиентов тратятся огромные ресурсы. С учетом того, сколько денег расходуется на бренд и клиентов в целом, инвесторам надо бы понимать, насколько оправданна отдача от их инвестиций, а руководство компаний должно нести ответственность за предоставление этих данных.

Интересно отметить, что в последнее время многие инвесторы, бухгалтеры и экономисты пришли к единому мнению, что величина клиентского капитала больше не может игнорироваться при расчете балансовой стоимости компаний⁸⁴. Бухгалтеры и экономисты в равной степени отмечают, что моделям, которые они использовали для оценки «рациональности» рынков, недостает компонента клиентского капитала. В результате тщательного анализа они обнаружили, что клиенты остаются с

компаниями дольше, чем можно объяснить одними лишь рациональными причинами. Эксперты соглашаются с тем, что этот факт лишь подтверждает необходимость учитывать влияние клиентов на стоимость компании.

Клиентский капитал иногда еще называют *потребительской франшизой*. Независимо от того, используете вы термин *клиентский капитал* или что-то другое, важно, что его не следует считать выдумкой экспертов по маркетингу. Эксперты из разных областей согласны с тем, что стоимость, которую клиенты добавляют в бухгалтерский баланс, вполне реальна, что ее следует измерять и рассказывать о ней инвесторам — а те, в свою очередь, должны требовать эту информацию!

Иными словами, совокупный капитал компании включает в себя компоненты, показанные на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Добавление клиентов в формулу оценки компании

Что важнее — стоимость бренда или клиентский капитал

В спорах о том, что важнее — стоимость бренда или клиентский капитал, — есть два противоположных лагеря. Питер описал это противостояние в своей последней на данный момент книге, однако у читателей сложилось впечатление, что это вопрос типа «или/или», с одним правильным и одним неправильным ответом (который зависит от контекста). Мы уточнили свою точку зрения и сейчас считаем, что две эти величины пересекаются, как

показано на рис. 5.4.

Сторонники стоимости бренда полагают, что она проявляется не только в дополнительных покупках, но и во многом другом. Например, сильному бренду проще притягивать к себе сильных сотрудников (а значит, это обходится ему дешевле). Он может более эффективно общаться с широкой публикой, и наличие сильного бренда может принести целый ряд финансовых и нефинансовых бонусов при общении с государственными органами (например, для получения налоговых льгот). Эти преимущества неоспоримы.



Рис. 5.4. Диаграмма Венна для стоимости бренда и клиентского капитала

В отличие от этого, сторонники клиентского капитала придерживаются более перспективной точки зрения: они верят, что значительная часть преимуществ, связанных с сильным брендом (включая все отмеченные выше), не обязательно приводит к росту покупок уже завтра, однако со временем они все равно отразятся в клиентском капитале — в более эффективном привлечении хороших клиентов, в увеличении срока верности клиентов и в более значительном доходе от клиентов за этот период. Так что, хотя мы и признаем, что есть область на диаграмме Венна, где стоимость бренда существует сама по себе, на наш взгляд, все же в значительной мере стоимость бренда связана с CLV (и может измеряться через нее) и, таким образом, является частью клиентского капитала, как показано на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Диаграмма Венна, в которой стоимость бренда изображена в виде компонента клиентского капитала

Мы никоим образом не выступаем против силы бренда или его способности создавать стоимость в долгосрочной перспективе. Напротив, мы воспринимаем брендинг как мощный компонент эффективной стратегии клиентоцентричности, но дело в том, что его сложно измерить в изоляции от всего остального. Он сильно переплетен с другими, более материальными аспектами клиентоцентричности (привлечением, удержанием и развитием), и понятно, что при отсутствии связанного с ними сильного бренда решение соответствующих задач было бы намного сложнее и обошлось бы дороже.

Иными словами, мы воспринимаем брендинг как *смазку для машины клиентоцентричности*. Различные части этой машины работают лучше, когда между ними есть прослойка. Сильный бренд повышает эффективность процессов, связанных с повышением добротности клиента, причем зачастую так, как невозможно сделать с помощью иных тактик. Его роль неоценима (в буквальном смысле) — иными словами, он обладает высокой ценностью для всей системы, однако наши возможности количественно измерить эту ценность очень ограничены.

Так что давайте пока уйдем от обсуждения вопросов брендинга и стоимости бренда и обратимся к поддающимся количественной оценке элементам стратегии клиентоцентричности. И начнем мы, по обыкновению, с привлечения клиентов.

Поразительный эффект пристрастия к привлечению

КЛИЕНТОВ

Мы уже говорили это выше, но повторим еще раз: эффективный процесс привлечения клиентов — главный движущий фактор клиентоцентричности. Разумеется, свою роль играют и удержание, и развитие, однако если нет правильных клиентов, то стратегия клиентоцентричности никогда не реализует того потенциала прибыли, к которому вы стремитесь. А чрезмерная концентрация на вопросе привлечения может привести к нездоровому наваждению.

По большей части Уолл-стрит оценивает компании по двум факторам: рост оборота (верхняя строка отчета о прибылях и убытках) и рост прибыли (нижняя строка). Оборот компании — это валовая выручка, получаемая от продаж, а нижняя строка — это чистая прибыль компании (иными словами, то, что остается в ее закромах после того, как из первой строки вычитаются все расходы). На сайте Investopedia приводится следующее примечание по этому вопросу:

Оба этих показателя полезны для определения степени финансового здоровья компании, однако они не взаимозаменяемы. Финансовые результаты показывают, насколько эффективно компания обращается со своими расходами и операционными издержками, а также насколько эффективно она контролирует общие затраты. Верхняя строка отчета о прибылях и убытках лишь показывает, насколько хорошо компании удастся организовать продажи. Она не принимает во внимание эффективность производства, кардинально важную для финансовых результатов⁸⁵.

По мере становления компаний их стратегии должны постепенно смещаться с наращивания объема продаж (путем повышения количества продаваемых товаров и клиентов) на оптимизацию финансовых результатов, что требует инвестиций в удержание и развитие существующих клиентов с высокой ценностью.

Компаниям редко удается совершить такой переход без проблем. С психологической точки зрения в фазе роста успех компании определяется количеством новых клиентов. При достижении успеха приподнятое настроение транслируется от руководства каждому сотруднику. В это время компания нанимает больше всего сотрудников, а руководители могут сделать несколько шагов вверх по карьерной лестнице. Культура и ценности компании базируются на идее о том, что успех прямо связан с ростом выручки.

А поскольку компания до этого добивалась роста только одним способом — через привлечение клиентов, — руководители прикипают к такой

стратегии. Они заставляют подчиненных искать новые возможности для дальнейшего привлечения клиентов даже после того, как этап роста уже прошел свой пик на классической S-образной кривой, отслеживающей траекторию развития компании, — иными словами, они делают все это тогда, когда рынок уже достиг стадии зрелости, как показано на рис. 5.6.

Это типичный пример близорукости, присущей человеку. Он закреплен во многих корпоративных культурах, которые очень часто не замечают очевидного и неспособны меняться.

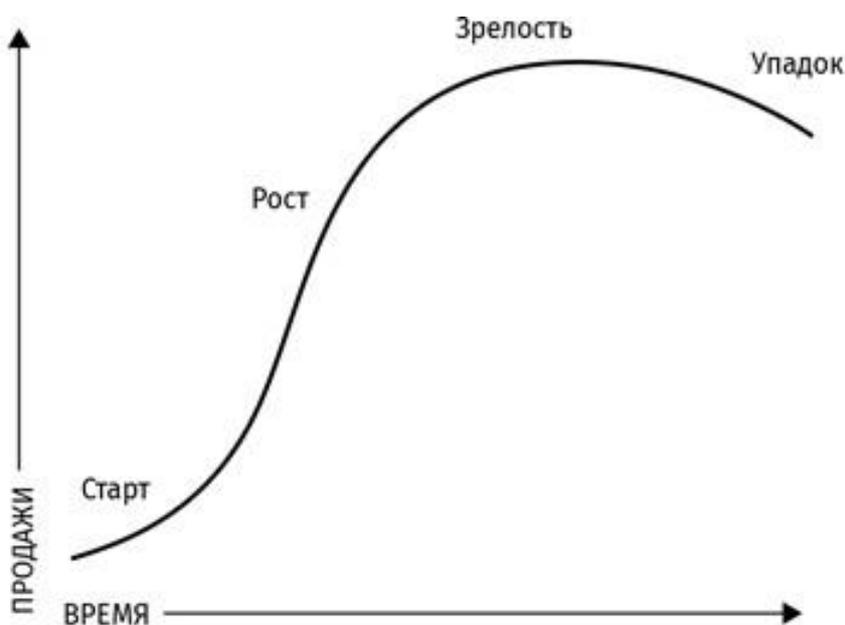


Рис. 5.6. Эволюция бизнеса с течением времени

Источник: Marshall Fisher, Vishal Gaur, and Herb Kleinberger, "Curing Addiction to Growth," *Harvard Business Review*, January 1, 2017, hbr.org/2017/01/curing-the-addiction-to-growth.

Что не так, если компания получает основную часть выручки за счет продаж именно новым клиентам, ведь она же достигает целевых показателей по объему продаж? Ряд недавних маркетинговых исследований показал, что у компаний, имеющих нездоровую зависимость от привлечения новых клиентов, могут возникнуть проблемы с выживаемостью в долгосрочной перспективе. Одно из таких исследований было проведено Питером вместе с профессором Дэном Маккарти из Университета Эмори. Используя открытую информацию, Питер и Дэн провели **оценку стоимости на основе данных о клиентах** (customer-based corporate valuation — CBCV) для двух онлайн-ритейлеров, Overstock и Wayfair, не использующих контрактные модели отношений с клиентами. Если в случае Overstock CBCV отличалась от рыночной оценки не более чем

на 10%, то Wayfair, терявшая около \$10 на привлечении каждого нового клиента, была переоценена не менее чем на 84%⁸⁶. Этот вывод привел к настоящему потрясению фондового рынка уже через несколько часов после выхода в свет первого варианта исследования⁸⁷.

В середине 2017 г. профессор Маккарти выпустил сходное исследование перед первичным публичным размещением (IPO) акций компании Blue Apron, производителя кулинарных наборов⁸⁸. Эта компания также была известна своим нездоровым пристрастием к привлечению новых клиентов. До размещения акций (и до публикации анализа Маккарти) Blue Apron считалась хорошим объектом для инвестирования. Всего за пять лет компания смогла привлечь около миллиона клиентов, а ее выручка достигла \$790 млн⁸⁹. Как показал анализ Маккарти, проблема состояла в том, что значительная доля привлеченных клиентов не оставалась с компанией надолго. Сам он говорил об этих выводах так:

Blue Apron не удерживает клиентов, а затраты на привлечение новых клиентов растут. Это два самых важных ингредиента для рецепта общей оценки стоимости компании на основе данных о клиентах⁹⁰.

Маккарти обнаружил, что изначально спрогнозированная на уровне \$15 цена акций Blue Apron была значительно завышена, особенно если принять во внимание неудовлетворительный уровень оттока клиентов. По его мнению, цена *в лучшем случае* должна быть вдвое меньше. Как и предсказывал расчет SBCV (и как показано на рис. 5.7), цена акций Blue Apron после IPO упала ниже \$3.

История с IPO Blue Apron показывает, как компании оцениваются на Уолл-стрит. Здоровье любого бизнеса отчасти определяется путем оценки количества приобретаемых новых клиентов, того, какой ценой этой делается, а также доли дохода, получаемого от новых клиентов в каждый период. Если компания привлекает толпы клиентов, пожизненная ценность которых не превышает затрат на их привлечение, у нее возникают проблемы.



Рис. 5.7. Исторические данные о курсе акций на Нью-Йоркской фондовой бирже, 2017–2018 гг.: Blue Apron Holdings Inc.

Источник: “Market Summary > Blue Apron Holding Inc.,” результаты поиска акций на 6 марта 2018 г. Результаты взяты с сайтов Google Finance, Yahoo Finance и MSN Money.

Питер и Дэн очень серьезно относятся к идее использования СВСВ в повседневной деловой практике — в мае 2018 г. они основали компанию Theta Equity Partners⁹¹, предоставляющую результаты такого анализа и оценки широкому кругу инвесторов. Помимо очевидной надежды на успех этого предприятия они рассчитывают, что инвесторы будут, хотя бы отчасти, принимать решения на основе величины клиентского капитала — и знать, когда нужно снизить активность в сфере привлечения клиентов.

Как понять, что фаза роста уже прошла

После того как вы познакомились с некоторыми стратегиями привлечения клиентов и лучшей практикой, мы хотим уделить немного времени обсуждению ситуаций, в которых привлечение не должно быть основной целью компании.

Процесс привлечения клиентов, даже если он прибылен, конечен. В любой группе людей найдутся те, кто не готов покупать продукты или услуги компании, и чем быстрее группа принимает вашу инновацию, тем быстрее будут падать показатели привлечения из-за насыщения потенциального рынка. Некоторые из уже привлеченных клиентов будут покупать и дальше, однако многие уйдут. Количество привлекаемых клиентов и выручка, связанная с ними, неминуемо падают с течением времени. Это справедливо независимо от того, какой именно бизнес вы анализируете, и это необходимо принимать во внимание при анализе будущего здоровья и оценке любой компании.

В 2017 г. Маршалл Фишер, профессор Школы бизнеса Уортона (при участии соавторов Вишала Гаура и Херба Кляйнбергера), проанализировал 37 американских ритейлеров с объемом продаж \$1 млрд или выше, которые уже прошли фазу роста (т.е. темпы их роста снизились до однозначных величин). Исследование показало, что менее успешными из них были те, кто продолжал гнаться за ростом любой ценой. Большого успеха добивались ритейлеры, которые существенно изменяли свой курс, сокращали усилия по расширению и направляли ресурсы на повышение объема дополнительных продаж и прибыли в существующих магазинах. Вот как авторы резюмируют это в статье, опубликованной в журнале *Harvard Business Review*:

Прежде всего, скажем, что Уолл-стрит и капиталистическая культура приветствуют рост и даже требуют его. Медленный рост воспринимается как нечто среднее между болезнью и аморальным поведением. Компании, столкнувшиеся со снижением роста, вынуждены пересматривать свои позиции, переосмысливать концепции и создавать новые стратегии, направленные на рост выручки. Кроме того, лидеры многих розничных сетей просто не знают, когда начинать перемены. Как результат, они продолжают расширять бизнес до тех пор, пока их сети не начинают рушиться под собственным весом. И наконец, компании на этапе роста и зрелые компании требуют совершенно разных стратегий работы. Многим компаниям, преуспевающим на этапе роста, недостает способностей для переключения⁹².

Ритейлеры — не единственные, у кого наблюдается пристрастие к привлечению новых клиентов. Не так давно на глобальном рынке стала очень популярной концепция «программного продукта как услуги» (software as service — SaaS). Рост связанной с ней отрасли в 2017 г. составил 20% (а расчетный объем всей отрасли составляет \$46 млрд⁹³). С учетом того, что эта отрасль выстроена вокруг технологии, обеспечивающей легкий доступ ко множеству данных о клиентах, казалось бы, компании в области SaaS должны понимать, насколько опасно излишне фокусироваться на

привлечении.

Price Intelligently, компания, предлагающая экспертные услуги и рекомендации на основе анализа данных компаниям в сфере SaaS, провела в 2016 г. опрос 1218 директоров. Каждому из них задавали вопрос, как они распределили бы 100 единиц времени между привлечением клиентов, монетизацией (развитием существующих клиентов с целью повышения их ценности, о чем говорилось в главе 3) и усилиями по удержанию клиентов. Как и ожидалось, тактика привлечения оказалась намного более популярной, чем все остальное, — директора в среднем выделяли на нее 75% единиц, всего 20% на удержание и 5% на монетизацию⁹⁴.

С учетом того, что на рынке становится все больше конкурентов (а это повышает затраты на привлечение клиентов), для таких компаний было бы более логичным перенаправлять свои ограниченные ресурсы на удержание *существующих* клиентов с самой высокой ценностью, а затем попытаться понять, *кто именно* из существующих клиентов потенциально обладает дополнительной ценностью.

Но давайте доведем эту дискуссию до логического завершения. Вспомним, что выше мы утверждали следующее: приобрести нового клиента в [X] раз дороже, чем удержать уже имеющегося, поэтому следует концентрироваться на тех, кто у вас уже есть. Кажется, что факт, упомянутый нами в предыдущем абзаце, поддерживает эту точку зрения, но несколько контрастирует с дискуссией выше. Противоречим ли мы самим себе? Нет. Ключевые слова для решения этой загадки должны быть уже известны нашим читателям (сторонникам клиентоцентричности): *клиенты с самой высокой ценностью*. Проблема этого утверждения состоит в том, что слишком многие компании слепо следуют ему, не обращая внимания на CLV клиентов, которых они отчаянно пытаются удержать. Когда компания разумно подходит к вопросам привлечения (и CLV), она намного лучше видит суть компромисса между привлечением и удержанием (и развитием). Она может выстраивать свою деятельность в соответствии с динамикой жизненного цикла и другими рыночными силами намного эффективнее, чем компания, которая воспринимает своих клиентов как безликих, безымянных и легко взаимозаменяемых субъектов.

То же самое должны делать и инвесторы. Им следует требовать от компаний отчета и награждать тех, кто способен обеспечивать долгосрочную стоимость путем тщательного измерения клиентского капитала и вдумчивого применения тактик клиентоцентричности.

Резюме главы

- Традиционные подходы к корпоративной оценке учитывают лишь капитал, связанный с финансовыми и производственными активами. Они не принимают во внимание ни стоимость бренда, ни клиентский капитал. Стоимость бренда связана с верой клиентов в бренд. Высокая стоимость бренда может значительно улучшить показатели компании, причем не только с точки зрения проданных продуктов. Клиентский капитал — это сумма CLV всех существующих — и, в идеале, *будущих* — клиентов. Высокий уровень клиентского капитала означает, что лучшие клиенты привлекаются более эффективным образом, отношения с ними длятся дольше, а значения индивидуальных CLV оказываются выше.
- Несмотря на сложность измерения стоимости бренда, брендинг должен восприниматься как «смазка для машины клиентоцентричности». В значительной мере стоимость бренда связана с CLV и может измеряться с ее помощью, т.е. стоимость бренда, по сути, представляет собой компонент клиентского капитала. Когда привлечение клиентов превращается в нездоровое наваждение, компания может получить массу клиентов с низкой ценностью, которые быстро ее покинут и тем самым снизят стоимость.
- Клиентоцентричные компании должны увязывать стратегии привлечения, удержания и развития клиентов с фазой своей зрелости.

Глава 6

Аджайл-подход к управлению изменениями и клиентоцентричность

Итак, мы обсудили стратегические и тактические концепции и инструменты, необходимые для создания и реализации стратегии клиентоцентричности. Эта глава посвящена той жизненно важной роли, которую играет разработка всеобъемлющего стратегического плана для успешного достижения клиентоцентричности. Мы поговорим о поддержке этой стратегии в самой организации, в частности о сбалансированности и зрелости ее миссии, ее культуры, руководства, структуры и процессов.

У организаций, успешно принявших на вооружение инновационные подходы, такие как клиентоцентричность, есть все возможности двигаться вперед в условиях перемен с достаточной гибкостью и минимальным трением. Глядя на организации, которые успешно трансформировались, люди зачастую считают, что в основе успеха лежит лишь прозорливость руководителей. Действительно, большинство примеров в этой книге связаны именно с такими руководителями, поскольку работа лидеров обычно находится на виду. Однако трансформация никогда не происходит в вакууме и, как показывает история EA, не всегда инициируется сверху.

Здесь мы должны признаться, что слово «*трансформация*» — это всего лишь более привлекательный вариант слова «*перемены*». А чтобы ваши перемены были успешными, нужен план — всеобъемлющий и стратегический. Его выполнение и следование лучшим практикам — типичный путь для продуктоцентричных организаций, находящихся на разных этапах зрелости и использующих разные методологии управления изменениями. Такие методологии призваны максимизировать эффективность разработки, производства, поддержки и продажи **продукта**. Вот лишь несколько из них:

- цикл Деминга;
- методология аджайла;
- бережливый стартап;
- практика непрерывного улучшения сервиса ITIL.

Все они начинаются с определения плана действий, набора четко определенных целей и показателей, позволяющих периодически оценивать успех. Эти цели должны соответствовать критериям SMART⁹⁵: они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени. Неудивительно, что такие итеративные концепции зачастую переплетаются друг с другом при сравнении, как показано на рис. 6.1.

Важно отметить, что эти концепции ориентированы на короткие циклы (занимающие недели, а не месяцы или годы). Если описывать картину просто, то у каждого цикла имеется фаза изучения и планирования, в ходе которой определяется четкий набор результатов. Затем этот набор оценивается с точки зрения качества и воздействия на компанию. И наконец, команда обсуждает каждый завершившийся цикл (обычно вместе с лицами, заинтересованными в успехе проекта), чтобы совместно выработать направление следующего цикла.

Итеративный подход важен для изменения — и в конечном счете для качественной трансформации, — поскольку он позволяет производить минимальные корректировки курса, уточнять приоритеты и результаты. Он дает достаточно пространства для добавления в схему новых результатов, которые изначально не рассматривались (а это происходит всегда).

Адаптация методологии аджайла для клиентоцентричности

Хотя все эти методологии продуктоцентричны, мы считаем, что они вполне применимы и в организации, стремящейся стать клиентоцентричной. С учетом того что у Сары есть немалый опыт работы с методологией аджайла, мы рассмотрим процесс адаптации именно этой, однако советуем вам изучить и другие методологии управления изменениями и проектами.

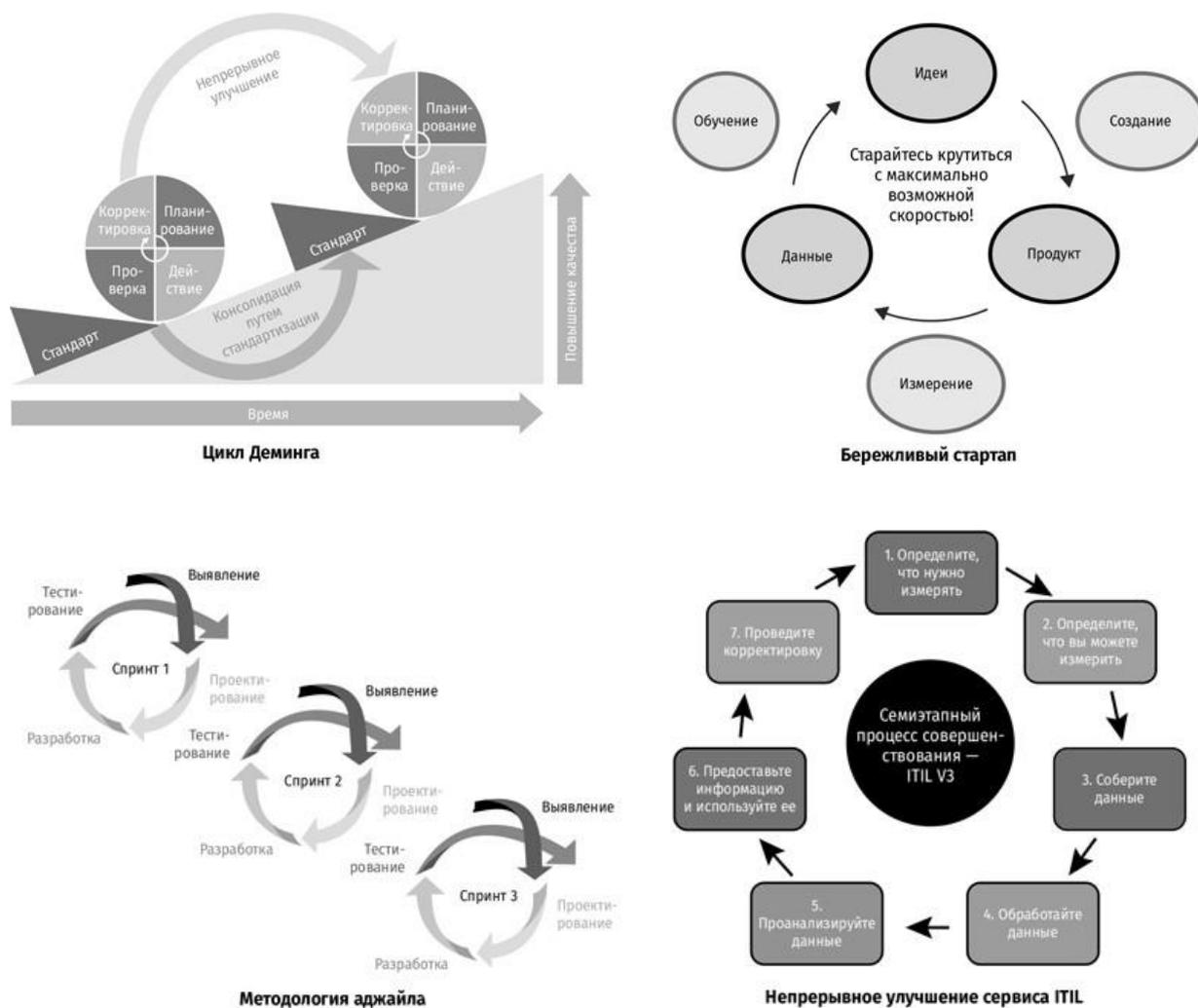


Рис. 6.1. Сравнение цикла Деминга, методологии аджайла, бережливого стартапа и практики непрерывного улучшения сервиса ITIL

Источники: "Plan-Do-Check-Act (PDCA)," ConceptDraw, www.conceptdraw.com/solution-park/management-plan-do-check-act, по состоянию на 18 октября 2017 г.; «Everything You Need to Know about Lean Startup», AgileLeanLife, December 27, 2017, agileleanlife.com/the-lean-startup/; Michael Reich, «Agile v. Waterfall: How to Approach Your Web Development Project», Commonplaces Interactive (blog), www.commonplaces.com/blog/agile-v-waterfall-how-to-approach-your-web-development-project/, по состоянию на 18 октября 2017 г.; Barcenas Cruz, "ITIL 101 for Dummies," LinkedIn, July 15, 2015, www.linkedin.com/pulse/itil-101-dummies-francisco-frank-barcenas-cruz.

Манифест клиентоцентричности

История аджайла началась в 2001 г., когда несколько программистов почувствовали, что слишком устали от сложных и чрезмерно раздутых процессов, использовавшихся в то время при реализации проектов по созданию программного обеспечения. Они решили представить миру свой революционный *Манифест гибкой разработки программного обеспечения*⁹⁶: смелый документ, на основе которого начали внедряться радикально новые подходы к разработке и поддержке программ, а потом в целом технологий и продуктов. Манифест ясно указал, на что именно *нужно* обращать внимание во время проекта и как избавиться от суеты, мешающей концентрации, оперативности и эффективной коммуникации с заинтересованными сторонами. В наши дни, если кто-то недостаточно

гибок и бережлив в сфере разработки технологии и продуктов, то он просто выбывает из игры.

Масштабные изменения в коллективном мышлении всей отрасли начались со следующего заявления:

Мы постоянно открываем более совершенные методы создания программного обеспечения, занимаясь разработкой сами и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Иными словами, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева⁹⁷.

Это заставило нас задуматься о том, как мог бы выглядеть Манифест клиентоцентричности. Мы решили написать свой собственный (и если вы хотите под ним подписаться, то достаточно зайти на сайт customercentricitymanifesto.org):

Мы в огромной степени ценим, принимаем и пропагандируем то, что находится слева, нацеливаясь на развитие и внедрение успешных стратегий, которые лучше всего помогают реализовать пожизненную ценность клиента:

Неоднородность клиентов важнее «среднего» клиента.

Кросс-функциональное использование CLV важнее применения в изолированных подразделениях.

Показатели, отражающие клиентский капитал, важнее навязчивого внимания к объему продаж и размеру издержек.

Четкая коммуникация с внешними заинтересованными лицами важнее рассогласования интересов и непонимания.

Неоднородность клиентов

В этой книге — и в развитие основной идеи первой книги Питера и его предыдущих работ — мы постоянно говорим о важности понятия неоднородности клиентов. Этот аспект клиентоцентричности отражает реальную картину мира и позволяет видеть, понимать и действовать в соответствии с этими естественными различиями.

В конце 1940-х и 1950-х гг., когда маркетинг (примерно в том виде, в каком мы понимаем его сегодня) для продуктоцентричных компаний представлял собой способ поддержания спроса на одном уровне с предложением, компании стали замечать, что их клиенты не одинаковы.

Такое открытие не радовало, поскольку означало, что эффективность универсальных подходов к маркетингу была лишь кажущейся. К счастью, с тех времен в мышлении произошел кардинальный поворот и у нас появились стратегии, способные учитывать эти различия и наилучшим образом извлекать клиентскую ценность — и обеспечивать устойчивый рост, которого не всегда можно достичь при продуктоцентричности.

Несколько лет назад Питер работал с небольшой производственной компанией, директор которой искренне верил в клиентоцентричность. Директору не давали покоя сотрудники, в сознании которых укоренились продуктоцентричность и восприятие клиентов как однородной массы. Он придумал неплохой способ привлечь внимание к этой проблеме и поставил на стойке регистрации в офисе пустой аквариум. Каждый раз, когда сотрудник начинал говорить о «типичном клиенте», ему приходилось класть в этот аквариум доллар. Это был простой, но очень наглядный способ каждый день напоминать сотрудникам о важности правильного видения. Сотрудники начали прислушиваться к своим словам, а проявления старого мышления стали предметом для шуток и обсуждений. В конце года директор использовал собранные деньги (добавив немного своих) для организации тематической вечеринки на тему «Польза неоднородности клиентов для компании». Не правда ли, отличный способ укоренения важной концепции?

Кросс-функциональное использование CLV

Использовать правильные слова — это хорошо, но недостаточно. Ваша организация должна превратить слова в масштабные действия. В частности, компания, всерьез ставящая клиента в центре внимания, находит в своей работе примеры, показывающие стратегические преимущества концентрации на CLV (и связанной с ней прогнозной аналитике). В этом состоит одна из причин успеха EA в последние годы — она активно ищет новые пути для применения CLV в критически важных областях. Это не только помогает компании сохранять перспективное видение, но и создает общую основу для оценки инициатив в различных функциональных областях, порой кажущихся не связанными друг с другом.

На взгляд Питера, это одно из главных удовольствий в управлении компанией Zodiac: помимо стандартных идей по привлечению/удержанию/развитию (например, определения того, какое электронное письмо отправлять тому или иному покупателю и в какой момент) многие клиенты предлагали новые примеры использования, о которых Питер и его коллеги даже и не думали. Так, речь могла идти о компенсации/стимулах для продавцов, оценке нового продукта (на основе

CLV попробовавших его клиентов), оценке промокампании или создании руководств для команд, занимавшихся исследованиями и разработками, с тем, чтобы помочь им придумывать продукты, наиболее привлекательные для клиентов с высокой ценностью. И, конечно же, многие говорили об идее корпоративной оценки, основанной на данных о клиентах, а не только цифрах и показателях, которые так любят бухгалтеры и финансисты.

Подводя итог, скажем, что для успеха клиентоцентричности (или любой стратегии в принципе) необходимо, чтобы эту идею приняли представители разных подразделений. А лучший способ для этого — создать систему стимулирования принятия идеи CLV с тем, чтобы максимальное число сотрудников взяли ее на вооружение и начали работать друг с другом над эффективной реализацией.

Показатели, отражающие клиентский капитал

В наши дни компании чаще всего используют индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score — NPS). Хотя многие ученые не одобряют его простоту (в сравнении с намного более сложными показателями, которые придумывают профессора на протяжении многих лет), нам очень нравится тот факт, что NPS, отражающий разность между «сторонниками» и «критиками», подчеркивает неоднородность клиентов. Как мы уже неоднократно говорили на этих страницах, различия между клиентами интересны и важны ничуть не меньше, чем средние значения.

В этом смысле NPS может считаться отличной стартовой точкой, помогающей руководителям компаний понять и оценить достоинства клиентоцентричности. Однако, как указывал Фред Райхельд в своей знаменитой книге и в статьях, этот показатель не может считаться «универсальным»⁹⁸.

Тем не менее мы хотим, чтобы компании, руководствуясь духом NPS, приняли на вооружение более широкий набор показателей, прямо или косвенно отражающих склонность клиента сотрудничать с ними, совершать повторные покупки, поддерживать отношения, рекомендовать компанию и ее продукты другим, реагировать на сообщения компании и т.д. Мы знаем, что склонности клиентов неочевидны и глубоко переплетены друг с другом, из-за чего процесс их изучения сложен и чреват ошибками. Однако мы не сомневаемся в том, что, начав с подлинно универсального показателя — корпоративной оценки, — а затем обратившись к CLV и ее компонентам, можно получить более ясную картину и определить, на какие показатели стоит ориентироваться при оценке и пропаганде стратегии клиентоцентричности.

Большинство компаний только начинают использовать эти показатели в

своей внутренней практике (чуть ниже мы поговорим о внешней части этого процесса), поэтому для нас важно, чтобы эти первые шаги были выверенными. В вышеупомянутой работе на тему корпоративной оценки на основе данных о клиентах, которую Питер написал вместе с Дэном Маккарти, были изучены различные показатели, о которых сообщают компании (порой неформально, порой в официальной финансовой отчетности). К ним относятся самоочевидные показатели, такие как *квартальное количество новых заказов* и *квартальные данные об активных пользователях*, а также более сложные, например *процентная доля заказов текущего периода от клиентов, делающих повторные покупки*. Для фирм очень важно понимать, как эти и другие показатели соотносятся с CLV (и, через клиентский капитал, с общей оценкой компании). Прежде всего, это упражнение стоит проделывать для внутренних целей: давайте вернемся к только что поднятому вопросу использования показателей в кросс-функциональной среде. Какие сводные показатели лучше остальных отражают эффективность каждого из этих видов деятельности? Понятно, что компания не хочет слишком усложнять свой набор показателей результативности, однако ее руководителям наверняка пригодятся те из них, которые связаны с клиентами и отражают пути, которыми CLV и клиентоцентричность в целом создают стоимость в организации.

А после того, как вы начнете применять эти показатели для внутреннего использования, наступает время привлечь на свою сторону внешних заинтересованных лиц. Это последний пункт нашего манифеста.

Четкая коммуникация с внешними партнерами

Большинство компаний сталкиваются с серьезным противоречием между стремлением к долгосрочному росту и необходимостью отчитываться с помощью краткосрочных финансовых показателей. Это один из главных ограничительных факторов продуктоцентричного мышления. Именно из-за него максимизация объема продаж и минимизация расходов становятся важнее других видов деятельности (и показателей), связанных с долгосрочным созданием стоимости для ценных клиентов. Отличный пример такого противоречия был описан в главе 5 при обсуждении навязчивого стремления к приобретению новых клиентов. Растет ли компания здоровым и устойчивым образом, так, что клиенты остаются с ней и совершают повторные покупки, или же рост ее выручки происходит лишь за счет новых клиентов, которые затем быстро уходят? Очевидно, что для компании было бы полезным использовать правильные внутренние показатели, позволяющие быстро диагностировать проблему и реагировать на нее. Но хотят ли этого внешние заинтересованные лица?

Мы верим, что клиентоцентричность может создавать естественное согласие, при котором заинтересованные лица внутри организации и за ее пределами имеют единое представление о том, какие показатели полезны для повседневных операционных целей, а также оценки «здоровья» компании в долгосрочной перспективе. В этом и заключается прелесть концентрации на перспективном показателе типа CLV — он подходит для достижения обеих целей. Мы уже знаем несколько компаний в сферах венчурного финансирования и прямых инвестиций, которые используют показатель CLV для оценки перспектив и сравнения результатов компаний в инвестиционных портфелях. Это очень многообещающий сигнал, и, как уже отмечалось выше, именно такой работой занимается новая компания Питера (Theta Equity Partners).

Разумеется, пока рано говорить о том, что внешние заинтересованные лица готовы всецело полагаться на показатели, связанные с клиентами, однако времена меняются, а мы верим, что придет пора, когда эти лица и сами компании не только поймут суть таких показателей, но и начнут требовать их использования. Кто знает, возможно, когда-нибудь ведомства в США и других странах, занимающиеся стандартами бухгалтерского учета, дадут им четкое официальное определение и займутся регулированием использования. Да, мы признаем, что это может произойти при жизни следующего поколения, однако это не должно мешать компании уже сейчас обучать своих внешних заинтересованных лиц показателям и практикам клиентоцентричности.

Аналогичным образом, методологии аджайла потребовались десятилетия для того, чтобы укорениться и обрести широкое признание. Еще до публикации Манифеста аджайла в 2001 г. разработчики программных продуктов много делали для того, чтобы существовавшие в то время практики стали менее обременительными. Например, уже в 1990-е гг. появился итеративный процесс скрам, который теперь служит своего рода «золотым стандартом» для практического применения идей, изложенных в манифесте⁹⁹.

Гибкость как условие успешной трансформации

Мы не будем слишком детально рассматривать здесь вопросы, связанные с методологией аджайла, однако считаем полезным немного сказать о том, как можно адаптировать ее для поддержки развития и внедрения стратегии клиентоцентричности. Центральным механизмом скрама, разновидности аджайла, уже упомянутой выше, являются так называемые спринты. На рис. 6.1 спринты напоминают шестеренки и на практике должны работать именно таким образом. На более высоком уровне спринты:

- представляют собой короткие, итеративные циклы, причем каждый спринт состоит из набора взаимосвязанных рабочих задач, результатом которых является достижение поставленной цели;
- выполняются последовательно;
- создают импульс для формирования будущих спринтов¹⁰⁰.

Непосредственно перед началом спринта команда встречается с заинтересованными лицами, чтобы на этапе выявления изучить ситуацию и распланировать следующие шаги. Команда, отвечающая за разработку, определяет задачи спринта, чтобы убедиться в том, что эта работа может быть доведена до конца, а затем оценена и протестирована на уровне компонентов.

После этого спринт переходит на этап проектирования, а затем наступает этап разработки (точнее, этап *реальной работы*). В этот период активной деятельности команда ежедневно собирается вместе для короткого обмена информацией друг с другом и с менеджерами, отвечающими за устранение препятствий и за своевременное завершение спринта.

Наконец, приходит время этапа тестирования, на котором результаты спринта оцениваются с точки зрения полноты и качества. Обычно в работе на этом этапе принимают участие все заинтересованные лица. Магия этого процесса возникает в момент перехода к следующему спринту, поскольку его этап выявления базируется на результатах предыдущих спринтов. Заинтересованные лица могут постоянно проверять точность и приоритеты своих требований в сравнении с ожидаемым результатом.

Адаптация этого процесса к разработке плана клиентоцентричности означает, что цели должны переключиться с *продукта* на *клиента* всеми способами, о которых мы говорили в этой книге. План работ, опирающийся на манифест клиентоцентричности и итеративный процесс типа аджайла, предполагает:

- создание и проверку модели CLV;
- использование профилей на основе CLV для повышения точности;
- проведение экспериментов на основе CLV для тактик привлечения, удержания и развития клиентов (вспомните матрицы 2×2 , о которых мы говорили в главах 2 и 3);
- настройку организационных приоритетов для максимизации стоимости;
- разработку показателей, позволяющих лучше всего отражать, измерять и обеспечивать эффективность программы.

Чтобы увидеть этот подход в действии, посмотрим на историю команды «Лос-Анджелес доджерс», последовавшей примерно такому плану и добившейся значимого успеха с точки зрения клиентоцентричности.

«Лос-Анджелес доджерс»: победа в схватке за клиентоцентричность

В 2012 г., когда компания Guggenheim Baseball Management стала новым владельцем «Доджерс», все происходившее в команде было далеко от идеального. Хотя «Доджерс» имела большую группу преданных фанатов, а с точки зрения бюджета была второй по размеру в спортивной отрасли, журнал *Forbes* ставил ее лишь на шестое место в рейтинге выручки среди команд Главной лиги бейсбола [101](#). Новые владельцы сразу же приступили к трансформации команды и бизнеса. Они отказались от трансфера ведущих игроков и стали активно инвестировать в повышение удовлетворенности посетителей стадиона «Доджерс». С прицелом на будущее были организованы аналитические службы, в том числе не связанные с самой игрой.

Ройс Коэн, работающий в настоящее время вице-президентом «Доджерс» по развитию бизнеса и аналитике, фанатично относится к двум вещам: бейсболу и данным [102](#). Если бы сняли продолжение фильма «Человек, который изменил все» — но на сей раз посвященное не игрокам, а потребительской статистике, — то история Коэна вполне могла бы лечь в основу сюжета. Две эти страсти заставили его два года подряд стажироваться в команде «Сан-Франциско джайентс» во время учебы в колледже, а после выпуска заняться аналитикой в Главной лиге бейсбола. Уже через несколько лет он получил желанную работу в команде «Лос-Анджелес доджерс» и начал успешно делать карьеру.

После того, как Коэн присоединился команде в 2014 г. и начал искать возможности улучшения бизнеса, его поразило отсутствие CRM и то, что управление продажей билетов производилось в основном с помощью электронных таблиц Excel.

В то же время это было не так уж и плохо, поскольку отсутствие сложной информационной системы давало «Доджерс» возможность с нуля выстроить нужный аналитический механизм. В недавнем интервью Коэн признался, что «это заставило думать о проблемах, которые мы хотели решить с помощью данных, без давления со стороны системы, в которой мы хотели работать».

Одним из первых проектов команды, занимавшейся бизнес-аналитикой,

стало довольно смелое исследование сегментации на базе CLV. Люди, работавшие с данными в большинстве организаций в бейсболе, оперировали легко измеримыми инструментами вроде персоны покупателя и демографии (о чем мы говорили в главе 2). Коэн же глубоко верил в подходы, действенность которых Питер доказал в своем исследовании на тему CLV. К сожалению, эта первая попытка не была настолько успешной, как надеялся Коэн, поскольку его коллеги столкнулись с массой проблем, связанных с неполнотой исторических данных о клиентах. Однако они не отступили и в конечном итоге создали базы данных и другую аналитическую инфраструктуру, необходимую для успешного моделирования CLV. Получив детальные данные о клиентах за пять лет, они смогли реализовать свое изначальное видение.

По словам Коэна, все вопросы продажи билетов часто сводятся к трем: «Сколько билетов мы сможем продать? По какой цене? И какие именно рекламные действия к этому приведут?» Он решил добавить в систему четвертый вопрос: «Каким именно клиентам мы их продаем?»

Как только у вас появляются надежные модели, достаточно точно отражающие неоднородность состава клиентов — которые теперь есть у «Доджерс», — становится проще комплексно анализировать эти тесно связанные друг с другом вопросы, а следовательно, лучше понимать склонности клиентов в отношении покупок и цен.

На практике доверие к этим моделям в «Доджерс» привело к ряду нововведений в сфере тактик привлечения, удержания и развития. Так, в этом году компания запустила новую двухуровневую систему предварительного обновления сезонных абонементов. Первый уровень — это дальнейшее развитие ценности самых давних и самых платежеспособных клиентов, которые уже доказали свою лояльность, менее чувствительны к цене, а следовательно, готовы заплатить чуть больше за сезонный абонемент в обмен на ряд приятных преимуществ (например, возможность ударить по мячу на поле или скидка при покупке сувенирной продукции). Второй уровень связан с болельщиками, которые покупают абонементы менее 10 лет и готовы платить не выше средней цены. Главной приманкой для этой группы выступает возможность получить ту же цену на абонемент и в следующем году — выражаясь спортивным языком, игра на удержание.

Результаты обновленной стратегии «Доджерс» лучше всего отражаются в цифрах. За последние пять лет команда удвоила выручку, перейдя на второе место в списке лидеров в своей лиге (см. рис. 6.2)¹⁰³.

Но даже это не самое примечательное. После того, как «Доджерс» улучшила масштабируемость и точность своей модели CLV и получила

впечатляющий рост выручки, руководство команды поняло, что найден выигранный подход, применимый в любом бизнесе. И тогда они запустили Global Sports Venture Studio — платформу, цель которой заключается в «помощи партнерам в обновлении на основе понимания соответствующих технологий, бизнес-моделей и поведения клиентов — и того, как они взаимосвязаны»¹⁰⁴. Это новое предприятие, у которого на данный момент есть более 30 компаний в портфеле, имеет большие шансы стать вполне жизнеспособной моделью бизнеса на долгие годы.

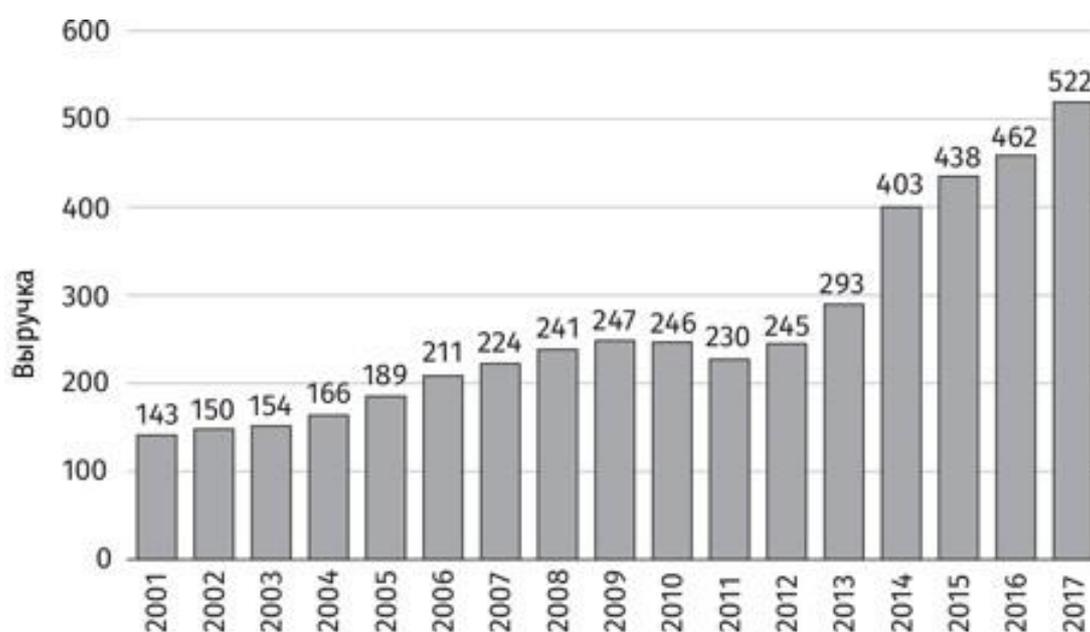


Рис. 6.2. Выручка «Лос-Анджелес доджерс», 2001–2017 гг. (\$ млн)

Источник: “Revenue of Los Angeles Dodgers (MLB) from 2001 to 2017 (in million U.S. dollars)”, Statista, www.statista.com/statistics/196665/revenue-of-the-los-angeles-dodgers/, по состоянию на 10 августа 2018 г.

Резюме главы

- Вы можете эффективно использовать итеративный подход, основанный на лучших практиках и помогающий создать план построения стратегии клиентоцентричности. Для этого процесса отлично подходит методология аджайла.
- «Манифест клиентоцентричности», основанный на Манифесте гибкой разработки программного обеспечения, полностью признает неоднородность клиентов, кросс-функциональное использование CLV, показатели, отражающие размер клиентского капитала, и четкую коммуникацию с внешними заинтересованными лицами.

- Применение аджайла или другой итеративной, основанной на лучших практиках концепции помогает лидерам регулярно собирать и анализировать данные о результативности во время трансформации, связанной с клиентоцентричностью. Это обеспечивает им возможности для последовательной и прозрачной коммуникации и создает доверие в масштабах всей организации.

Заключение

Клиентоцентричность — от концепции к планам и действию

Хотя первая книга Питера вышла под названием «Клиентоцентричность: Внимание к самым важным клиентам как источник стратегического преимущества», изначально он хотел назвать ее так:

«Клиентоцентричность: Чем она является, а чем — нет, и почему она важна». Такая формулировка отражала тот факт, что книга была написана в период зарождения самой идеи клиентоцентричности, а ее ключевая цель заключалась в объяснении менеджерам различия между клиентоцентричностью и продуктоцентричностью. Разумеется, нам пришлось повторить некоторые основы и в этой книге, но мы исходили из того, что теперь вы понимаете, на что способна (или неспособна) клиентоцентричность, и уже заинтересованы в реализации соответствующей стратегии. Именно поэтому в ней идет речь о реализации стратегии клиентоцентричности, т.е. о действиях с использованием конкретных тактик, а не о размышлениях, стоит ли вступать в игру.

Нам приятно видеть, что деловой мир многому научился за годы, прошедшие с выхода в свет первой книги Питера. Теперь намного проще находить успешные примеры клиентоцентричных компаний или как минимум серьезных инициатив в этой сфере. Бесчисленное множество компаний находятся в начале пути — они создают инфраструктуру данных и организационные компоненты, а затем переходят к маркетинговым и операционным тактикам, описываемым нами. По сравнению с прошлым контраст очевиден: раньше Питер выделял пять компаний (Nordstrom, Apple, Starbucks, Costco и Walmart), которые считались клиентоцентричными, но не соответствовали предложенному им определению (об этом мы говорили в главе 1). Теперь Питер готов признать, что все пять компаний проделали огромный путь в нужном направлении с того момента, как он высказал свои сомнения в истинности их заявлений о клиентоцентричности.

Но в этом процессе нет никаких гарантий. Простое следование правилам нашей книги не обеспечивает успеха в долгосрочной перспективе. Разумеется, мы хотим завершить эту книгу на конструктивной и

позитивной ноте, однако считаем полезным напомнить старые истории «героев» процесса выстраивания клиентоцентричности, столкнувшихся на своем пути со множеством ухабов и колдобин.

Истории-предостережения

Две самые яркие истории в первой книге Питера были посвящены компаниям Harrah's (сеть казино, которая достигла больших успехов в клиентоцентричности, а затем слилась с Caesar's Entertainment и взяла ее название) и Tesco (сеть бакалейных магазинов, изначально открытая в Великобритании). Мы не будем повторять здесь известные истории их развития, однако скажем, что обе они смогли достичь лидирующих позиций в своих отраслях за счет использования данных на уровне конкретных клиентов, учета неоднородности и нацеливания деятельности на создание стоимости для наиболее ценных клиентов. Они стали объектом зависти для всех компаний в соответствующих отраслях, а их истории изучаются и обсуждаются во многих школах бизнеса.

Однако за годы, прошедшие с момента обретения успеха на международном уровне благодаря отличной клиентоцентричности, обе компании приостановили рост по ряду причин. Одна из таких причин в обоих случаях связана с тем, что конкуренты не сидели сложа руки и не смотрели молча, как Caesar's и Tesco захватывают их рынки. Они копировали самые успешные стратегии и тактики и не жалели денег (которые первоначально дали Caesar's и Tesco преимущество) на то, чтобы обыграть эти компании в их собственной игре. Кроме того, оба наших героя пошли ва-банк с амбициозными планами по дальнейшему развитию, что привело к определенным финансовым проблемам.

Вместе с тем мы не считаем эти истории примерами неудачи и рассказываем о них только для того, чтобы предостеречь вас. Сейчас обе компании чувствуют себя сравнительно хорошо несмотря на то, что уже не достигают такого космического успеха, как в 2011 г. (и не получают прежнего безграничного уважения со стороны клиентов, инвесторов и конкурентов). Времена меняются, и стратегии и тактики должны меняться вместе с ними.

Именно в этот момент и нужен план действий: в любом спортивном мероприятии недостаточно провести несколько успешных игр, а затем заявить о своей победе в сезоне. Конкуренты адаптируются, меняются условия игры, и порой кажется, что «магия», направлявшая ваши усилия, просто исчезла. Вот почему так важно думать на несколько ходов вперед и

предвидеть, что тактики придется менять в рамках ориентированной на будущее стратегии. Клиенты, которые завтра будут самыми важными для вас, сегодня могут находиться в совершенно иных группах. Может измениться и результативность тех или иных каналов вследствие насыщения или изменения затрат (что, кстати, может быть связано с вашими прежними успехами). Даже компании, которым мы отдали должное в самом начале этой книги (EA и Best Buy), рано или поздно затормозят, хотя мы и надеемся, что они учтут эту неминуемую динамику и подготовятся к переменам.

От планов к действию

Хотя наша книга ориентирована скорее на действия, чем на концептуальное описание, это все равно не больше, чем набор планов. Да, он более конкретен и тактически верен и должен подготовить вас к тем или иным неожиданным изменениям на рынке. Однако в какой-то момент нужно переходить от планов к действию. Нет лучшего способа оценить качество планов, чем попробовать их на практике и выяснить, что работает, а что нет.

Понятно, что это применимо к вопросам клиентоцентричности точно так же, как к любому другому делу в жизни, — может быть, чуть больше, поскольку такой способ ведения дел пока еще незнаком огромному количеству компаний. Именно здесь на сцену выходит хорошая модель. Мы — решительные защитники идеи моделирования для целей обучения: Питер часто использует бизнес-модели как инструмент для практического обучения на своих занятиях, а главная роль Сары в Школе бизнеса Уортона состоит в разработке таких моделей и помощи в их эффективном использовании.

Мы уже рассказывали о своем сотрудничестве в развитии новой модели для одного из учебных курсов Питера. Этот опыт подтолкнул нас к созданию настоящей книги, однако не менее интересно понимать, как за годы развития менялась и сама педагогическая роль учебной модели. Как говорилось выше, эта имитационная модель должна была стать финальным объединяющим элементом в конце учебного курса Питера. Ее цель состояла в соединении в одно целое всех концепций и идей, которыми он делился в течение семестра. Однако впоследствии выяснилось, что модель работает еще эффективнее, если знакомить с ней слушателей в самом начале работы, а не использовать в качестве финального элемента. Давайте бросим участников в воду и будем учить их плавать в режиме реального времени,

хотя в вымышленной среде никто не утонет на самом деле. Можно много говорить о том, как опыт стимулирует создание планов на будущее. Самое главное состоит в том, что в конце игры участники готовы учиться дальше и с большим вниманием относятся к деталям того, о чем мы писали на страницах этой книги. Нужно еще отметить благотворность быстрого перехода к действию и то, как опыт (реальный или полученный в процессе работы с моделью) позволяет планам на будущее обрести более четкие очертания.

Мы не хотим сказать, что эта книга ставит точку в данной теме, — напротив, всем нам предстоит еще *очень многое* понять, чтобы научиться находить правильные подходы к клиентоцентричности. Стратегия должна быть живым процессом, который постоянно тестируется, верифицируется и улучшается. В то же время мы верим, что мир уже сделал важный шаг вперед в этой сфере. Компании, добившиеся успеха, переходят к этапу зрелости, новые истории только-только появляются в поле зрения, а время лучших еще не наступило. Когда-нибудь стратегии клиентоцентричности будут считаться в мире бизнеса стандартным вариантом действий, а не радикальным отступлением от нынешнего повсеместного продуктоцентричного мышления.

Во введении мы рассказали о Майкле Фелпсе для иллюстрации идеи о том, что хорошие клиенты хороши с самого начала. Вместе с тем, сколько бы мы ни рассуждали о его способностях, все равно некоторые будут (вполне оправданно) скептически воспринимать мысль о том, что одних физических характеристик (или, в случае клиентов, высокой CLV) достаточно для достижения уникальных результатов. Итог здесь такой: чтобы понять, так ли это на самом деле, нужно просто заняться поисками клиентов. Мы можем мотивировать вас, помогать с планированием, описывать тонкости и детали, однако в какой-то момент вам нужно просто приступить к работе. И помните: время клиентоцентричности уже пришло.

Примечания

1. “Electronic Arts on the Forbes Global 2000 List,” *Forbes*, June 2018, www.forbes.com/companies/electronic-arts/.
2. Paul Tassi, “EA Voted Worst Company in America, Again,” *Forbes*, April 19, 2013, www.forbes.com/sites/insertcoin/2013/04/09/ea-voted-worst-company-in-america-again/.
3. “Electronic Arts Inc. (EA) Interactive Chart,” Nasdaq, July 16, 2018, <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/ea/advanced-charting>. С середины 2012 г. до середины 2018 г. цена акции выросла примерно с \$12 до \$140.
4. Peter Wells, “EA Jumps on Strong Revenue Growth in 2017,” *Financial Times*, January 30, 2018, www.ft.com/content/caeafb9a-0605-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5.
5. Бенджамин Тисдейл, директор по вопросам бизнес-аналитики компании EA, интервью, данное автору книги 13 июля 2018 г.
6. Тисдейл, интервью.
7. “Electronic Arts Reports Q4 FY17 and Full Year FY17 Financial Results,” Electronic Arts, May 9, 2017, investor.ea.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=1025604.
8. Peter Fader, *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012), p. 39.
9. В тексте этой книги под «продуктами» понимаются как товары, так и услуги.
10. Charisse Jones and Chris Woodyard, “Which Stores Is Rue21 Closing? Here’s a List,” *USA Today*, April 19, 2017, www.usatoday.com/story/money/business/2017/04/19/which-stores-rue21-closing-heres-many-the-m/100616484/.
11. Barbara Farfan, “Here Is a List of the Macy’s Stores Going out of Business in 2017,” *The Balance*, October 9, 2017, www.thebalance.com/macys-store-closings-2892434.
12. Josh Sanburn, “Why the Death of Malls Is More than Shopping,” *Time*, July 20, 2017, time.com/4865957/death-and-life-shopping-mall/.
13. “Get Bespoke’s Most Actionable Ideas,” Bespoke Investment Group, April 13, 2017, www.bespokepremium.com/?s=Death%2Bby%2Bamazon.
14. Fred Imbert, “New ProShares ETF Makes Money When Retail Stocks Get Hit,” *CNBC*, November 24, 2017, www.cnbc.com/2017/11/24/decline-o

[f-the-retail-store-etf-tries-to-make-money-off-retails-misery.html](https://www.f-the-retail-store-etf-tries-to-make-money-off-retails-misery.html).

15. “Best Buy (BBY): 33 Year Stock Price History,” MacroTrends, March 9, 2018, www.macrotrends.net/stocks/charts/BBY/prices/best-buy-stock-price-history.
16. Jen Wiczner, “Meet the Women Who Saved Best Buy: The Exclusive Story,” *Fortune*, October 25, 2015, fortune.com/2015/10/25/best-buy-turnaround/.
17. Kevin Roose, “Best Buy’s Secrets for Thriving in the Amazon Age,” *The New York Times*, September 18, 2017, www.nytimes.com/2017/09/18/business/best-buy-amazon.html.
18. Ranjay Gulati, “Inside Best Buy’s Customer-Centric Strategy,” *Harvard Business Review*, July 23, 2014, hbr.org/2010/04/inside-best-buys-customer-cent.
19. Тем, кто пока не особенно знаком с понятием интернета вещей, рекомендуем прочитать статью Jacob Morgan “A Simple Explanation of ‘The Internet of Things,’” *Forbes*, May 13, 2014, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/05/13/simple-explanation-internet-things-that-anyone-can-understand/#725a2f151d09>.
20. Michael Shirer, “New IDC Smart Home Device Tracker Forecasts Solid Growth for Connected Devices in Key Smart Home Categories,” *IDC: The Premier Global Market Intelligence Company*, March 29, 2018, www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43701518.
21. Casey Coombs, “Amazon Takes Aim at Best Buy with Technology House Calls,” *Puget Sound Business Journal*, July 10, 2017, www.bizjournals.com/seattle/news/2017/07/10/amazon-smart-home-technology-house-calls-best-buy.html.
22. Larry Dignan, “Nike’s Purchase of Analytics Firm Zodiac Highlights Focus on Customer Lifetime Value,” ZDNet, March 23, 2018, <http://zd.net/2pBuU1O>.
23. Peter Fader and Bruce Hardie, “Reconciling and Clarifying CLV Formulas,” Faculty Website: Bruce Hardie, March 2012, brucehardie.com/notes/024/reconciling_clv_formulas.pdf; Peter Fader and Bruce Hardie, “What’s Wrong with This CLV Formula?,” Faculty Website: Bruce Hardie, December 2014, brucehardie.com/notes/033/what_is_wrong_with_this_CLV_formula.pdf.
24. P. E. Pfeifer, M. E. Haskins, and R. M. Conroy, “Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending,” *Journal of Managerial Issues* 17, no. 1 (2005): 17.
25. Fader and Hardie, “Reconciling and Clarifying CLV Formulas”; Fader and Hardie, “What’s Wrong with This CLV Formula?”.

- [26.](#) Peter S. Fader and Bruce G. S. Hardie, “Customer-Base Valuation in a Contractual Setting: The Perils of Ignoring Heterogeneity,” *Marketing Science* 29 (January–February 2010): 91.
- [27.](#) Fader and Hardie, “What’s Wrong with This CLV Formula?,” p. 4.
- [28.](#) Byron Sharp and Charles Graham, “The Value of Pareto’s Bottom 80%,” Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, January 26, 2018, www.marketingscience.info/value-paretos-bottom-80/; Byron Sharp, *How Brands Grow: What Marketers Don’t Know* (Oxford: Oxford University Press, 2016).
- [29.](#) Dwight McNeill, *A Framework for Applying Analytics in Healthcare: What Can Be Learned from the Best Practices in Retail, Banking, Politics, and Sports* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2013), p. 76.
- [30.](#) Wikipedia, s. v. “Jeff Bezos,” по состоянию на 14 августа 2018 г., en.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos#Amazon.com.
- [31.](#) Lauren Thomas, “Amazon’s Market Cap Is Now Worth Almost Twice That of Wal-Mart,” CNBC, April 5, 2017, www.cnbc.com/2017/04/05/amazon-worth-twice-wal-mart.html.
- [32.](#) George Packer, “Cheap Words: Amazon Is Good for Customers but Is It Good for Books?,” *The New Yorker*, February 17, 2014, www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words.
- [33.](#) Matthew Yglesias, “The Prophet of No Profit,” *Slate*, January 31, 2014, www.slate.com/articles/business/moneybox/2014/01/amazon_earnings_how_jeff_bezos_gets_investors_to_believe_in_him.html.
- [34.](#) Frederick F. Reichheld and Thomas Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 2008). Издание на русском языке — Райхельд Ф. Ф. Эффект лояльности: Движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности. — М: Вильямс, 2005. Райхельд, старший консультант компании Bain, обрел еще большую известность через несколько лет, когда представил деловому миру индекс потребительской лояльности.
- [35.](#) Fader, *Customer Centricity*, p. 50.
- [36.](#) Авторы благодарят профессора Ренану Перессу из Иерусалимского университета за содействие Питеру в создании этой матрицы в рамках совместно прочитанного учебного курса в Школе бизнеса Уортона.
- [37.](#) Вследствие высокого спроса на базы данных потенциальных покупателей, создание соответствующих списков превратилось в огромную многомиллиардную отрасль, в которой брокеры выступают посредниками между компаниями, ищущими

- потенциальных покупателей с определенными характеристиками, и продавцами, имеющими массивы информации об отдельных лицах. См. Craig Simpson, “How to Work with a Mailing List Broker,” *Entrepreneur*, March 9, 2017, www.entrepreneur.com/article/287359.
38. “Lookalike Audiences,” Facebook, www.facebook.com/business/a/lookalike-audiences, по состоянию на 30 января 2020 г.
 39. Shawndra Hill, Foster Provost, and Chris Volinsky, “Network-Based Marketing: Identifying Likely Adopters via Consumer Networks,” *Statistical Science* 21, no. 2 (2006): 256, doi:10.1214/088342306000000222.
 40. Philipp Schmitt, Bernd Skiera, and Christophe Van Den Bulte, “Why Customer Referrals Can Drive Stunning Profits,” *Harvard Business Review*, June 1, 2011, hbr.org/2011/06/why-customer-referrals-can-drive-stunning-profits; Christophe Van Den Bulte, Emanuel Bayer, Bernd Skiera, and Philipp Schmitt, “How Customer Referral Programs Turn Social Capital into Economic Capital,” *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (February 2018): 132–146, doi:10.1509/jmr.14.0653.
 41. Glenn Lawyer, “Understanding the Influence of All Nodes in a Network,” *Nature News*, March 2, 2015, www.nature.com/articles/srepo8665.
 42. Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, “The Role of Seeding in Multimarket Entry,” *International Journal in Research Marketing* 22 (2005): 375, doi:10.18411/d-2016–154.
 43. Nagesh Belludi, “The Drunkard’s Search or the Streetlight Effect [Cognitive Bias],” *Right Attitudes*, February 26, 2016, www.rightattitude.com/2016/02/26/drun kard-search-streetlight-effect/.
 44. Mark Walston, “A Brief History of Chevrolet Advertising,” Mark Walston, October 21, 2015, markwalston.com/2015/09/06/a-brief-history-of-chevrolet-advertising/.
 45. Jack Doyle, “Dinah Shore & Chevrolet, 1951–1963,” *The Pop History Dig*, March 22, 2009, www.pophistorydig.com/topics/dinah-shore-chevrolet-1950s-1960s/.
 46. Doyle, “Dinah Shore & Chevrolet.”
 47. Denish Shah, V. Kumar, Yingge Qu, and Syla Chen, “Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets,” *Journal of Marketing* 76, no. 3 (May 2012): 78–95, doi:10.1509/jm.10.0445.
 48. Denish Shah and V. Kumar, “The Dark Side of Cross-Selling,” *Harvard Business Review*, December 2012, hbr.org/2012/12/the-dark-side-of-cross-selling.
 49. Steven M. Shugan, “Brand Loyalty Programs: Are They Shams?,” *Marketing Science* 24, no. 2 (2005): 185–193,

doi:10.1287/mksc.1050.0124; Grahame Dowling and Mark Uncles, “Do Customer Loyalty Programs Really Work?,” *Sloan Management Review*, 1997, pp. 71–82.

50. Matthew Dollinger, “Starbucks, ‘The Third Place,’ and Creating the Ultimate Customer Experience,” *Fast Company*, July 30, 2012, www.fastcompany.com/887990/starbucks-third-place-and-creating-ultimate-customer-experience, <http://adage.com/article/guest-columnists/practices-a-customer-centric-company/301127/>.
51. “Starbucks Mobile Order & Pay Now Available to Customers Nationwide,” Starbucks Newsroom, press release, September 22, 2015, news.starbucks.com/news/starbucks-mobile-order-pay-now-available-to-customers-nationwide.
52. Trefis Team, “Starbucks’ Success with Mobile Order and Pay Is Too Much of a Good Thing,” *Forbes*, February 2, 2017, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/02/starbucks-success-with-mobile-order-and-pay-is-too-much-of-a-good-thing/#380a8a7343da.
53. Hadley Malcolm, “Starbucks Loyalty Program Will Now Be Based on Dollars Spent,” *USA Today*, February 22, 2016, www.usatoday.com/story/money/2016/02/22/starbucks-loyalty-program-changing-to-be-based-on-dollars-spent/80725784/.
54. Sharon Florentine and Matt Kapko, “Why LinkedIn Premium Is Worth the Money,” *CIO*, July 27, 2017, www.cio.com/article/2877153/social-networking/why-linkedin-premium-is-worth-the-money.html.
55. LinkedIn Corporate Communications Team, “LinkedIn Announces Third Quarter 2016 Results,” LinkedIn Newsroom, October 27, 2016, news.linkedin.com/2016/linkedin-announces-third-quarter-2016-results.
56. Kaya Yurieff, “LinkedIn Brings in Nearly \$1 Billion in Revenue for Microsoft,” *CNNMoney*, April 27, 2017, money.cnn.com/2017/04/27/technology/microsoft-earnings/index.html.
57. “How Does LinkedIn (LNKD) Make Money?,” Investopedia, December 2, 2014, www.investopedia.com/ask/answers/120214/how-does-linkedin-lnkd-make-money.asp.
58. Alexei Oreskovic, “Mark Zuckerberg Just Hinted That Facebook Could Offer a Paid Version One Day,” *Business Insider*, April 10, 2018, www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-always-a-version-of-facebook-free-2018-4.
59. *Monster.com*, <https://www.monster.com/jobs/search/?q=strategic-account-manager>; *Indeed.com*, <https://www.indeed.com/jobs?q=strategic+account+manager&l=>.
60. Mike Schultz, “6 Strategic Account Management Roles Every Company

Needs to Know About,” Sales Performance Improvement (blog), January 18, 2017, www.rainsalestraining.com/blog/6-account-management-roles.

61. “Autodesk, Inc. (ADSK) Interactive Chart,” Nasdaq, www.nasdaq.com/symbol/adsk/interactive-chart, по состоянию на 30 января 2020 г.
62. “Autodesk, Inc.”
63. John P. Kelly, Jeff Kaplan, and Christine M. Larson, “How the Best Get Better: Seven Transformative Questions for Strategic Account Management,” J Alan Group LLC, 2012, jalanconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/SAMA_Velocity_How-the-Best-Get-Better_Part-1.pdf. Авторы — управляющие партнеры компании Ferrazzi Greenlight, Inc.
64. Rob Markey and Fred Reichheld, “Introducing the Net Promoter System,” Bain & Company, December 8, 2011, www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights.aspx.
65. Joachim Buschken, *Higher Profits through Customer Lock-in: A Roadmap* (Mason, OH: Thomson, 2004); Thomas Burnham, Judy K. Frels, and Vijay Mahajan, “Customer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 31, no. 2 (2003): 109–126.
66. “What Is CRM?,” Salesforce (blog), August 16, 2016, www.salesforce.com/blog/2013/01/what-is-crm-your-business-nerve-center.html.
67. “Interview with CRM Thought Leader Paul Greenberg,” YouTube, July 6, 2016, www.youtube.com/watch?v=aUeSextjPr4.
68. EPN, “Evolution Web 1.0, Web 2.0 to Web 3.0,” YouTube, September 28, 2008, www.youtube.com/watch?v=bsNcjya56v8#action=share.
69. Tamara Dull, “Data Lake vs. Data Warehouse: Key Differences,” Kdnuggets, September 2015, www.kdnuggets.com/2015/09/data-lake-vs-data-warehouse-key-differences.html.
70. В книге Артура Хьюза «Маркетинг на основе баз данных» (Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program) описаны почти все основные показатели и связанные с ними расчеты, с которыми удобно работать профессионалам, занимающимся обработкой данных о клиентах. Если вы освоите основные методы, описанные Хьюзом, а также разберетесь с концепциями этой книги, то сможете получать намного больше информации о клиентах на основе современной аналитики данных, визуализации и методов машинного обучения.
71. Тисдейл, интервью.

72. Хотя ЕА использует в работе термин «пожизненная ценность» (lifetime value — LTV), на практике этот показатель аналогичен CLV.
73. Elizabeth Gurdus, “Gap CEO Art Peck: Big Data Gives Us Major Advantages over Competitors,” CNBC, April 11, 2018, www.cnbc.com/2018/04/11/gap-ceo-art-peck-big-data-gives-us-major-advantages-over-competitors.html.
74. “Cox Enterprises on the Forbes Best Employers for Diversity List,” *Forbes*, December 31, 2016, www.forbes.com/companies/cox-enterprises/.
75. Gene Marks, “11 Terrible CRM Systems for Your Company,” *Forbes*, July 1, 2013, www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2013/07/01/11-terrible-crm-systems-for-your-company/.
76. David Reibstein, “House of Brands vs. Branded House,” *Economist*, Global Agenda 3, 2005, pp. 175–177, https://www.researchgate.net/publication/262450255_House_of_Brands_vs_Branded_House.
77. Tim Koler, Mark Goedhardt, and David Wessels, *Valuation: University Edition*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010). На с. 821 алфавитного указателя в книге можно найти единственное упоминание «привязки потребителя», под которой понимаются издержки по переключению на другого поставщика.
78. Aswath Damodaran, *The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock, and Profit* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011). К чести Дамодарана нужно сказать, что в последнее время он начал принимать во внимание некоторые элементы ценности клиентов, которые мы рассматриваем в этой книге. См., например, Aswath Damodaran, *Going to Pieces: Valuing Users, Subscribers and Customers*, May 23, 2018, <https://ssrn.com/abstract=3175652>.
79. C. Arkolakis, “Market Penetration Costs and the New Customers Margin in International Trade,” *Journal of Political Economy* 118 (2010): 1151–1199.
80. Kurt Badenhausen, “Apple, Google Top the World’s Most Valuable Brands of 2016,” *Forbes*, May 11, 2016, www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/05/11/the-worlds-most-valuable-brands/#542f9a0a36ec.
81. Hal Conick, “Viral Video Tanks United Airlines Brand by Nearly \$800 Million,” American Marketing Association, April 11, 2017, www.ama.org/publications/eNewsletters/Marketing-News-Weekly/Pages/viral-video-tanks-united-airlines-brand-nearly-800-million.aspx.
82. Wikipedia, s. v. “Brand Equity,” по состоянию на 30 января 2020 г., en.wikipedia.org/wiki/Brand_equity.
83. “Best Brands,” Interbrand, December 2017, interbrand.com/best-brands

[/best-global-brands/2017/ranking/](#).

84. Leena Rudanko, “The Value of Loyal Customers,” Federal Reserve Bank of Philadelphia, Q2 2017, https://www.philadelphiafed.org/-/media/research-and-data/publications/economic-insights/2017/q2/eiq22017_loyalcustomers.pdf?la=en; François Gourio and Leena Rudanko, “Customer Capital,” *Review of Economic Studies* 81 (2014): 1102–36; Thorsten Wiesel, Bernd Skiera, and Julian Villaneuva, “Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting,” *Journal of Marketing* 72, no. 2 (2008): 1–14, doi:10.1509/jmkg.72.2.1.
85. “What’s the Difference between Bottom-Line and Top-Line Growth?,” Investopedia, May 11, 2017, www.investopedia.com/ask/answers/149.asp.
86. Daniel McCarthy and Peter Fader, “Customer-Based Corporate Valuation for Publicly Traded Non-Contractual Firms,” *Journal of Marketing Research* (2018). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040422.
87. Alex Morrell, “A New Study Shows Wayfair Is Losing Money on Every New Customer — and That’s Terrible News for the Stock (W),” *Business Insider*, September 27, 2017, <http://markets.businessinsider.com/news/1002668626>.
88. Daniel McCarthy, “Blue Apron’s IPO Filing Implies Troubling Customer Retention,” LinkedIn, June 17, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/blue-aprons-ipo-filing-implies-troubling-customer-daniel-mccarthy>.
89. Eliot Brown, “Stir Fry on Sale? Blue Apron Turns to Deals to Draw Customers,” *The Wall Street Journal*, June 27, 2017, www.wsj.com/articles/stir-fry-on-sale-blue-apron-turns-to-deals-to-draw-customers-1498561202.
90. Daniel McCarthy, “A Detailed Look at Blue Apron’s Challenging Unit Economics,” LinkedIn, June 27, 2017, www.linkedin.com/pulse/detailed-look-blue-aprons-challenging-unit-economics-daniel-mccarthy/.
91. Дополнительную информацию можно найти на сайте <https://www.tetaequity.com/>.
92. Marshall Fisher, Vishal Gaur, and Herb Kleinberger, “Stop Chasing the Wrong Kind of Growth,” *Harvard Business Review*, January 1, 2017, hbr.org/2017/01/curing-the-addiction-to-growth. Вариант этой статьи был напечатан в журнале *Harvard Business Review*, выпуск за январь–февраль 2017 г. (с. 66–74).
93. Louis Columbus, “Roundup of Cloud Computing Forecasts, 2017,” *Forbes*, April 29, 2017, www.forbes.com/sites/louiscolombus/2017/04/29/roundup-of-cloud-computing-forecasts-2017/#67194f3a31e8.

94. Patrick Campbell, “Data Shows Our Addiction to Acquisition Based Growth Is Getting Worse,” Price Intelligently (blog), June 29, 2016, www.priceintelligently.com/blog/saas-growth-focused-too-much-on-acquisition.
95. G. T. Doran, “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives,” *Management Review* 70, no. 11 (1981): 35–36.
96. “Manifesto for Agile Software Development,” 2001, agilemanifesto.org/.
97. Barcenas Cruz, “ITIL 101 for Dummies.” LinkedIn, July 15, 2015, www.linkedin.com/pulse/itil-101-dummies-francisco-frank-barcenas-cruz.
98. Markey and Reichheld, “Introducing the Net Promoter System.”
99. Peter Varhol, “The Complete History of Agile Software Development,” TechBeacon, March 28, 2018, techbeacon.com/agility-beyond-history%E2%80%94legacy%E2%80%94agile-development.
100. “Sprint (software development),” TechTarget, June 2015, <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/Scrum-sprint>.
101. Forbes Public Relations, “Forbes Announces MLB Team Valuations: Yankees Top the List,” *Forbes*, March 20, 2012, <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2012/03/20/forbes-announces-mlb-team-valuations-yankees-top-the-list/#74e0098a63d5>.
102. Ройс Коэн, интервью, взятое автором, 7 августа 2018 г.
103. “The Business of Baseball (2018 Ranking),” *Forbes*, 2018, www.forbes.com/mlb-valuations/list/.
104. “Dodgers Accelerator,” www.globalsportsventurestudio.com/.

Об авторах

Питер Фейдер — профессор маркетинга в Школе бизнеса Уортона Пенсильванского университета. Основные сферы его профессионального интереса — управление отношениями с клиентами, пожизненная ценность клиента, а также стратегии, основанные на данных. Его работы публикуются в ведущих маркетинговых и статистических изданиях. Питер имеет множество наград за достижения как преподаватель и исследователь. Он автор книги *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (2012).

Профессор Фейдер — один из основателей аналитической фирмы *Zodiac* (2015 г.), которая была продана компании *Nike* в 2018 г. Он также входит в число основателей компании *Theta Equity Partners*, созданной для коммерциализации его идеи учета данных о клиентах при корпоративной оценке.

Сара Томс — исполнительный директор и сооснователь инициативы *Wharton Interactive*. Она — признанный авторитет в мире технологий, имеющий 20-летний опыт работы в разных отраслях. В Школе бизнеса Уортона Сара возглавляет работу нескольких успешных команд, создающих увлекательные игры и имитационные модели, на которых ныне учатся десятки тысяч студентов по всему миру. Ее страсть к демократизации образования привела к созданию *simpl.world*, системы имитационного моделирования с открытым кодом. Сара более 10 лет ведет предпринимательскую деятельность. Она основала несколько компаний, занимающихся созданием систем глобального управления отношениями с клиентами, разработкой продуктов, производительностью и финансами. Сара — сертифицированный профессионал по системе ITIL, она возглавляла глобальный проект изменений ITIL в фармацевтической компании.

Также она занимается поддержкой девушек и женщин, работающих в технологическом секторе, и уделяет много внимания проекту *Women in Tech Summit* и сайту techgirlz.org.

Переводчик *П. Миронов*

Редактор *В. Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Чудинова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Peter S. Fader and Sarah E. Toms, 2018

First published in the United States by Wharton School Press

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2021

Фейдер П.

Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

ISBN 978-5-9614-4071-3