



УДК 339.138

# Клиент-ориентированные технологии помогут пережить кризис

И.Г. Якобсон,

канд. техн. наук, главный эксперт компании «КОМПАС»,

Санкт-Петербург

E-mail: gal-gri@yandex.ru

**НЕ СЕКРЕТ, ЧТО ВО ВРЕМЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА, КОГДА ПРОИСХОДИТ СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА КЛИЕНТОВ, НАИЛУЧШИЕ ШАНСЫ НА ВЫЖИВАНИЕ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПРОЦВЕТАНИЕ ИМЕЕТ ТОТ, КТО СУМЕЕТ УДЕРЖАТЬ НАИБОЛЬШЕЕ ИХ КОЛИЧЕСТВО. КАК ЖЕ ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ И, ТЕМ САМЫМ, ПРЕДОТВРАТИТЬ ИХ ПЕРЕХОД К ДРУГИМ ПОСТАВЩИКАМ ТОВАРОВ И УСЛУГ?**

**Ключевые слова:** кризис, клиент-ориентированные технологии, лояльность клиентов.

**DURING ECONOMICAL CRISIS WHEN DECREASE OF THE QUANTITY OF CLIENTS HAPPENS, THE BEST CHANCES TO SURVIVE AND FOR FURTHER PROSPERITY HAS THE ONE WHO WILL BE ABLE TO HOLD THE MOST OF THEM. HOW LOYALTY OF CLIENTS CAN BE INCREASED AND THEREFORE PREVENTION OF THEIR CHANGE-OVER TO OTHER SUPPLIERS OF GOODS AND SERVICES CAN BE DONE?**

**Key words:** crisis, client-oriented technologies, clients' loyalty.

Одним из самых прогрессивных ответов на вопрос: «Как повысить лояльность клиентов и, тем самым, предотвратить их переход к другим поставщикам товаров и услуг?» является применение клиент-ориентированных технологий. Описанию этих технологий и их практической реализации посвящена подборка из пяти статей, первую из которых вы видите перед собой.

Когда обращаешься к истории экономики первой половины (да и большей части) XX века и пытаешься проанализировать методы конкурентной борьбы, применявшиеся на рынке, в глаза

бросаются два основных: ценовые и продуктовые войны.

Собственно говоря, многие специалисты по истории экономики считают, что эти методы

осуществлен переход к мануфактурам, т.е. к валовому выпуску продукции а, следовательно, и к «глобальным» методам ее продвижения.

**Одним из самых прогрессивных ответов на вопрос: «Как повысить лояльность клиентов и, тем самым, предотвратить их переход к другим поставщикам товаров и услуг?» является применение клиент-ориентированных технологий**

начали превалировать над всеми прочими в эпоху первой промышленной революции, в эпоху отказа от ремесленных способов производства. Именно тогда был

Под ценовыми войнами понимается, в первую очередь, манипулирование ценой для достижения максимального сбыта продукции. Чаще всего производитель това-



## АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ

ров и услуг старается сделать свою цену ниже, чем у подавляющего числа конкурентов, справедливо полагая, что меньшая стоимость привлечет непропорционально большее количество покупателей. Для некоторых товаров такой под-

ко повышение надежности, улучшение эргономических свойств, более совершенный дизайн. В эпоху научно-технической революции (НТР) это в первую очередь придание товару принципиально новых потребительских свойств.

**На протяжении почти всего XX века преобладали два основных метода конкурентной борьбы: ценовые и продуктовые войны**

ход неприемлем. Наверно, все маркетологи помнят классический пример Коттлера о попытках снизить цену на черную икру, которые не только не привели к увеличению числа покупателей, но и способствовали снижению валового дохода от продажи икры. Такое положение характерно в первую очередь для так называемых VIP-товаров. Однако в большинстве случаев цену снижать выгодно. Но, тем не менее, для соблюдения общности будем говорить, что ценовые войны состоят в поиске не минимального, но оптимального ценового диапазона.

Крайним проявлением ценовых войн является демпинг – временное снижение цены до «бросового» уровня, когда на каком-то локальном рынке устанавливается цена много ниже себестоимости товара. Демпинг применяют компании (а порой, и целые государства), имеющие солидный запас прочности. Менее сильные конкуренты, продукцию которых перестают покупать, вынуждены уходить с данного рынка. Некоторые просто разоряются. Возникает монополия (скорее даже, олигополия), в результате которой цену можно взвинтить, многократно компенсировав все убытки, полученные во время «захватнической» операции. Оптимум цены теперь имеет гораздо более высокое значение, чем прежде.

Под продуктовыми войнами понимается повышение качества продукции, побуждающее потребителя при равных ценах брать товар именно этого производителя. Повышение качества – это не толь-

ко повышение надежности, улучшение эргономических свойств, более совершенный дизайн. В эпоху научно-технической революции (НТР) это в первую очередь придание товару принципиально новых потребительских свойств. Зачастую эти свойства изначально на рынке не востребованы. Поэтому совершенствование продукции сопровождается еще одним, неотъемлемым ныне, элементом продуктовой войны – кампанией по созданию массового спроса на эти самые новые свойства. Грубо говоря, проводится рекламная акция типа: «Как, вы все еще покупаете телевизоры без телетекста? Постыдились бы соседей!»

Однако примерно к 1970-м годам в большинстве отраслей эффективность и ценовых, и продуктовых войн в качестве методов ведения конкурентной борьбы начала резко снижаться. С чем это было связано?

Что касается ценовых войн, то просто наступает момент, когда конкуренция идет уже на пределе рентабельности, а необходимый запас прочности для проведения демпинговых операций слишком велик, чтобы его могли себе позволить даже

**Примерно к 1970-м годам в большинстве отраслей эффективность и ценовых, и продуктовых войн в качестве методов ведения конкурентной борьбы начала резко снижаться**

настоящие гиганты рынка. Цены снижать больше некуда.

На эффективность продуктовых войн существенно повлияла все та же НТР (и ее новейшее проявление – информационная революция), резко сократившая цикл подготовки к производству новых продуктов и, тем более, цикл внедрения отдельных потребитель-

ских свойств. Как бы свято вы ни хранили свои разработки от конкурентов, в наше время вы можете опередить их на полгода, максимум на год. Даже при идеальной работе отдела промышленной контрразведки, конкурентам будет достаточно спецификации выпущенной на рынок новой продукции, чтобы завершить все необходимые технические и технологические разработки в столь короткие сроки. В то же время вся основная тяжесть по созданию потребительского спроса ложится именно на «пионеров». Производители «второй линии» охотно пользуются плодами их труда и рекламных инвестиций.

Специалисты по анализу рынка выделяют еще несколько дополнительных факторов, повлиявших на усиление конкурентной борьбы и, в итоге, снизивших эффективность продуктовых и ценовых войн.

**Размывание бизнес-функций между специализированными и неспециализированными игроками рынка**

На рынке появилось большое количество организаций, не являющихся специализированными компаниями, но предоставляющих те же услуги, что и специализированные. Например, автомобильные производители стали выполнять функции финансовых учреждений,

открывая кредитные программы для населения, страховые компании стали предлагать банковские услуги, в том числе выпуск пластиковых карт, транспортные компании выступили с предложением страховых услуг и т.п. В результате, конкурентная борьба обострилась просто за счет увеличения числа поставщиков аналогичных товаров и услуг.



## Информационная революция

Внедрение новейших информационных технологий, в первую очередь Internet, кардинально изменило принципы работы компаний. Изменились приоритеты в каналах предоставления услуг и сбыта товаров.

На свет появились новые способы организации сбытовой инфраструктуры, в том числе позволяющие минимизировать затраты на содержание персонала и рекламу.

Сочетание информационной революции и совершенствования средств транспорта и оплаты привело к тому, что мир стал меньше. С помощью Internet можно оперативно заказать товар у поставщика, находящегося на другом конце света, и он доставит его в считанные часы. Для оказания ряда услуг уже не нужен непосредственный контакт представителей заказчика и исполнителя. Его заменяют современные средства моментальной связи: факс, электронная почта, интерактивный Internet-сайт.

Это коснулось даже такой вроде бы далекой от промыш-

представлены фотографии кукольных портретов рядом с фото оригинала. Работы понравились и он сделал заказ по электронной почте, выслав снимки своего друга, а также описав его характер и требования к работе. Цифровую фотографию первого ва-

тивность, оперативно перенося не только приоритетные центры сбыта, но и производственные мощности, в самые отдаленные от главного офиса регионы земного шара. В немалой степени таким возможностям способствуют уже упомянутые информаци-

**Ценовые войны закончились, когда конкуренция стала идти на пределе рентабельности, а необходимый запас прочности для проведения демпинговых операций стал слишком велик, чтобы его могли себе позволить даже настоящие гиганты рынка**

рианта художник также отослал заказчику «мылом». После внесения корректив в итеративном режиме портрет был оплачен банковским переводом и отослан в день рождения в Кельн через FedEx.

Что же тогда говорить про унифицированную промышленную продукцию?!

Как видно из рассказа, в результате информационной революции конкурентами становятся уже не только компании, имеющие представительства в том же регионе, но и географически удаленные друг от друга поставщики.

ная революция и развитие транспортной инфраструктуры.

## Появление большого количества «коробочных» продуктов

Практически в каждой отрасли появилось большое число так называемых «коробочных» продуктов, не требующих значительных инвестиций в обучение персонала для их продвижения и сопровождения. Это особенно хорошо видно на примере электронной аппаратуры и сложной бытовой техники. Когда-то она была так непроста в эксплуатации, что требовала широких сетей ателье по настройке и ремонту. Блочный принцип конструирования и создание систем автоматической настройки приблизили (хотя и не окончательно, конечно) технику к мясным консервам в смысле стратегии продаж и издержек на сопровождение.

В результате резко снижается стоимость выхода на рынок вновь возникающих компаний. Т.е. значительно ускоряется и удешевляется процесс возникновения новых конкурентов, способных поддерживать конкурентоспособные цены.

## Изменение ожиданий клиентов

Возросло «качество среднего клиента», его способность ориентироваться в потребительских свойствах продукции (в немалой степени этому способствовала все

**На эффективность продуктовых войн существенно повлияла НТР (и ее новейшее проявление — информационная революция), резко сократившая цикл подготовки к производству новых продуктов и, тем более, цикл внедрения отдельных потребительских свойств. Как бы свято вы ни хранили свои разработки от конкурентов, в наше время вы можете опередить их на полгода, максимум на год**

ленных методов области услуг, как изобразительное искусство. Приведу конкретный пример. Я только что стал свидетелем случая, когда житель Австралии заказал кукольный портрет своего немецкого друга у художника, живущего в Санкт-Петербурге. Процесс проходил так. Заказчик обнаружил сайт художника с помощью Яндекса, просмотрел портфолио, в котором были

## Постоянное изменение внешних факторов

Постоянное изменение внешних факторов, таких, например, как принятие или отмена законов, регулирующих рынок тех или иных продуктов и услуг, заставляет компании быть очень гибкими и динамичными. Крупнейшие из них начинают развивать геополитическую ак-



## АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ

та же информационная революция) и, как следствие, осознание собственной значимости, а значит, и требовательность. Массовый клиент получил возможность влиять на производимую продукцию и направлять различные рынки.

Обобщая, можно сказать, что ситуация «клиенты для ком-

ры справедливы не для всех отраслей, они не касаются, например, компаний, занимающихся обслуживанием оборудования или программного обеспечения).

Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять-семь раз больше, чем на удержание уже имеющегося.

войны – мы можем каждый день наблюдать это по телевизору, обрушивающему на нас потоки рекламы. Впрочем, если рассматривать в качестве клиентов таких производителей фирмы оптовой торговли, то окажется, что качество работы с клиентом также играет чрезвычайно большую роль.

Подводя итог, можно сказать, что такой подход наиболее актуален на тех рынках, где работа с клиентом носит долгосрочный характер и предполагает многократную продажу продуктов или услуг. Получается, что он пока плохо подходит, например, для крупных розничных сетей, имеющих дело с обезличенным покупателем. Поэтому перечислим основные сферы деятельности, где данные выводы сомнению не подлежат. В первую очередь это:

- Банки.
- Телекоммуникации.
- Страхование.
- Оптовая торговля.
- Транспорт (например, авиакомпаниями).
- Фармацевтика.
- Отделы сбыта различных производств, работающих напрямую с клиентами (авто-концерны, энергетика и др.).
- Медицинские учреждения.
- Компании, предлагающие обучение и услуги.

Именно для этих отраслей была в начале 1990-х годов разработана концепция one to one marketing. В соответствии с данной концепцией вся деятельность компании переориентировалась с подхода, сконцентрированного на продуктах, к подходу, сконцентрированному на клиенте. В конце концов название было заменено на непосредственно отражающее суть процесса. Так на свет появился термин «клиентоориентированные технологии».

Возвращаясь к названию статьи, можно сказать, что клиентоориентированные технологии являются новым средством конкурентной борьбы только в том смысле, что «новое – это хорошо

**В условиях возросшей конкуренции прежние методы борьбы стали стремительно терять свою значимость, а, следовательно, возникла насущная потребность в новых способах ведения конкурентной войны**

пания» изменилась на ситуацию «компания для клиентов».

Итак, мы констатировали, что в условиях возросшей конкуренции прежние методы борьбы стали стремительно терять свою значимость, а, следовательно, возникла насущная потребность в новых способах ведения конкурентной войны. В поисках этих самых новых способов исследователи рынка обратились к следующим данным, полученным в результате маркетинговых исследований и на основании экспертных оценок (произошло это примерно 20 лет назад).

- «Счастливым» клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым. Неудовлетворенный – минимум десяти.
- Большая часть ведущих компаний мира из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые пять лет.
- Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними. Если клиент «уйдет» до этого срока, то он принесет убытки.
- Увеличение удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50–100%.
- Около 50% клиентов компании не приносят прибыли из-за неэффективного взаимодействия с ними.

В среднем, компания контактирует четыре раза в год с «действующим» клиентом и шесть раз в год с потенциальным (эти циф-

Равно Парето: 20% клиентов приносят 80% дохода.

Оборачиваемость капитала в крупных компаниях значительно снижается из-за несвоевременного погашения задолженности клиентами. Зачастую в этой несвоевременности виноваты только менеджеры компании, забывающие вовремя выставить счет или напомнить о подошедшем сроке платежа.

В общем и целом, получается, что качество обслуживания имеющихся клиентов – правильное выделение из них клиентов VIP-группы, своевременное взыскание долгов – все это огромный резерв, который используется отнюдь не в полной мере.

Кроме того, повышение качества обслуживания очевидным образом скажется и на количестве заново привлекаемых клиентов, а в случае применения некоторых методов качественного «обслуживания» потенциальных заказчиков их число тем более возрастет. Эти выводы становятся тем более актуальными, если учесть такой, уже упомянутый выше, фактор обострения конкурентной борьбы, как изменение ожиданий клиентов.

Естественно, что подобные рассуждения неприменимы в равной степени ко всем рынкам товаров и услуг. Например, для производителей бытовых товаров и продуктов, предназначенных конечному потребителю, основными методами борьбы по-прежнему остаются продуктовые и ценовые



забытое старое». В самом деле, секрет того, как добиться, чтобы у потенциального или действующего клиента возникло ощущение, что его обслуживают хорошо, был известен хозяевам маленьких мастерских, лавочек и трактиров еще в средние века. Надо знать всех своих постоянных покупателей в лицо, быть в курсе их личных проблем и вкусовых пристрастий, поздравлять их с днем рождения и другими праздниками, даже делать небольшие подарки в эти дни, давать кредит надежным плательщикам (четко различая надежных и ненадежных) и делать им скидки...

Получается, что именно клиент-ориентированные технологии были одним из основных методов конкурентной борьбы, пока в эпоху промышленной революции их не опроверг валовый поход к производству продукции. История развивается по спирали...

Но вернемся к современному пониманию клиент-ориентированных технологий. В терминах крупных компаний их применение означает еще и то, что не надо продвигать все имеющиеся продукты всем клиентам (массовый маркетинг). Следует определить потребности каждого покупателя и предлагать ему только соответствующий им ассортимент (в противном случае человек может элементарно обидеться). Это, естественно, совсем необязательно означает, что для каждого конкретного клиента необходима своя программа действий. Клиент, в результате анализа его характеристик, относится к тому или иному сегменту рынка, и в дальнейшем работа с ним строится в рамках программы, разработанной для этого сегмента. Тем не менее, можно уверенно сказать, что необходима персонализация общения, т.к. клиент должен чувствовать внимание компании именно к себе, а не к абстрактному покупателю. Говоря простыми словами, надо создать впечатление, что клиент – твой друг, что он единственный и неповторимый и что ты готов разбиться для него в лепешку.

Индивидуальный подход позволяет значительно повысить лояльность клиентов. В соответствии с приведенными ранее результатами анализа рынка, повышение лояльности, в свою очередь, ведет к повышению прибыльности предприятия, т.к., во-первых, позволяет компании повысить процент удержания (а вы уже помните, что на это нужно гораздо меньше затрат, чем на привлечение новых клиентов); во-вторых, повышает прибыльность существующих клиентов (удовлетворенный клиент покупает больше и готов платить за приобретаемые услуги/товары дороже); в-третьих, понимание потребностей различных групп покупателей позволяет привлечь больше новых клиентов за счет предложения востребованных продуктов и направленного маркетинга. Можно сказать, что для компании, применяющей клиент-ориентированный подход, лояльность клиента должна стать высшей ценностью, высшим приоритетом.

Что же мешало применить этот подход много раньше, почему его нельзя было внедрить в жизнь, например, в первой половине XX века? Хотя бы как дополнение к ценовым и продуктовым войнам? Только потому, что в нем не было необходимости?

Отнюдь нет! Причина проста. У средневековых ремесленников и рестораторов постоянных клиентов было немного – считанные

клиентов, их окажется слишком много.

Поэтому возвращение к такому подходу на новом, современном, уровне (опять все та же диалектическая спираль) оказалось возможным только после появления на свет информационных технологий, в эпоху уже упомянутой информационной революции. Попросту говоря, на помощь пришли компьютер и Интернет. Скажу больше: все более глубокое внедрение информационных технологий в нашу жизнь привело к тому, что клиент-ориентированный подход потихоньку внедряется там, где прежде это представлялось нецелесообразным. Наверно, многие из вас (я в том числе) уже успели получить поздравление с днем рождения, Новым годом, 23 февраля или 8 Марта от коллектива какого-нибудь супермаркета. Я ничуть не противоречу самому себе несколькими абзацами выше. Там было сказано, что бесполезно применять эти технологии к обезличенному клиенту. Но компьютеризация маркетинга в сочетании с массовыми социологическими опросами позволяет ликвидировать оную обезличенность.

Программное обеспечение, осуществляющее автоматизацию клиент-ориентированного подхода, принято называть CRM-системами. Эта аббревиатура расшифровывается как Customer Relationship Management – Управление Взаи-

**В начале 1990-х годов была разработана концепция one to one marketing. В соответствии с ней вся деятельность компании сконцентрировалась не на продуктах, а на интересах клиента. В конце концов название было заменено на непосредственно отражающее суть процесса. Так на свет появился термин «клиент-ориентированные технологии»**

единицы. У современных компаний их сотни, тысячи, десятки тысяч. И каждый из них должен считать себя единственным и неповторимым. Даже если, памятуя правило Парето, применять клиент-ориентированный подход в полной мере только к 20% VIP-

отношениями с Клиентами. Описанию функциональности CRM-систем, критериев оценки эффективности от их внедрения и проблем, возникающих в процессе выполнения проекта по автоматизации предприятия, будут посвящены последующие статьи цикла.