

3. Маркетинг в стратегии CRM

3.1. От продукта к клиенту: эволюция маркетинга

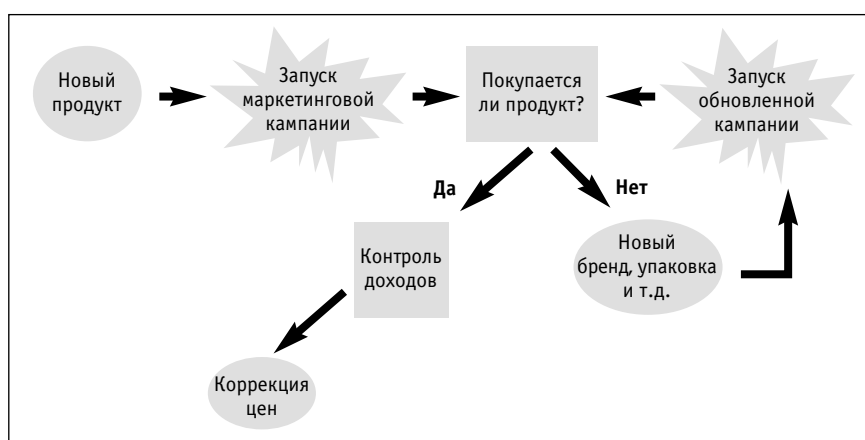
В 1960-х годах ведущие мировые маркетологи увлеклись изучением покупательской мотивации: что заставляет покупателя приобретать ту или иную продукцию или услугу? Расчет делался на то, что исследователи смогут найти закономерности при принятии решения о покупке, связанные с характеристиками самого продукта и методами его продвижения.

Мотивационные исследования включали широкомасштабные эксперименты, начиная от измерения подсознательных психологических импульсов добровольцев при просмотре различных рекламных образов и кончая статистическими расчетами результатов анализа классических фокус-групп.

Эти труды не пропали зря — они и сейчас широко используются при разработке упаковки потребительских товаров, мерчендайзинге и в сфере развлечений.

Тем не менее все эти исследования были ориентированы на характеристики продукта. Сам потребитель рассматривался как элемент в цикле производство — распространение. «Бренд является королем» — было принято говорить. Сменилось не одно поколение маркетологов, прежде чем важность стратегии маркетинга, ориентированной в первую очередь на самого потребителя, стала очевидной.

Маркетинг всегда был «вещью в себе» — успех новых начинаний и инициатив по продвижению продукта был связан с эмпирическими методами проб и ошибок. Отчасти научное исследование, отчасти гадание на кофейной гуще, а отчасти поиск знака свыше, продуктовый маркетинг сформировался в четкую последовательность действий, отраженную ниже.



Продуктовые маркетинговые кампании нацелены на максимально широкую аудиторию покупателей. Они не только предполагают, что все потенциальные покупатели имеют одинаковые потребности и желания, но и концентрируются в основном на продукте, его возможностях и уникальности, а не на клиенте. В основе продуктового маркетинга лежит расчет на то, что ограниченный ряд различных вариаций продукта удовлетворит многообразие в потребностях различных групп клиентов.

Продуктовый маркетинг тем не менее подразумевает знание потребностей рынка. По мере реализации различных рекламных и маркетинговых акций компании собирают и анализируют статистику покупок и экономическую отдачу для того, чтобы понять эффективность тех или иных мер. Бизнес-журналы красочно описывают различные успешные стратегии дистрибуции товаров, а специальность «статистика» становится дефицитной по мере того, как компании вводят в свою деловую практику расчеты эластичности цены и анализ доходности различных продуктов.

60-е породили также феномен «прямого маркетинга». Прямой маркетинг предполагает контакт с большим количеством потребителей — обычно через почтовые рассылки или рекламу в прессе — с приглашением откликнуться на определенные маркетинговые предложения («Звони-

Маркетинг и стратегии CRM

те прямо сейчас...»). Основываясь на принципах массового продуктового маркетинга, прямой маркетинг обычно используется для продвижения ограниченного выбора продуктов, производимых в массовом порядке, будь то набор кухонных ножей, уникальный велотренажер или даже золотое кольцо с бриллиантом.

Однако в одном специалисте по прямому маркетингу были пионерами: они детально отслеживали обращения по своим рекламным объявлениям, иногда даже создавали несколько вариаций рекламных объявлений одного и того же товара и запускали их в разных регионах, чтобы найти ключ к потребителю. Впоследствии они анализировали сравнительный отклик на каждое из маркетинговых сообщений, удаляя неэффективные и концентрируясь на тех, которые давали максимальную отдачу. Прямой маркетинг поставил мировой рынок рекламы с ног на голову — впервые предположив, что маркетинговые сообщения можно корректировать и что у потребителей есть свои предпочтения.

Несмотря на существенно более высокий уровень сложности проведения кампаний по принципу прямого маркетинга, они давали более высокий уровень отклика: по данным Американской ассоциации прямого Маркетинга, кампания с уровнем отклика ниже 2% считается провальной.

Целевой маркетинг

По мере того как потребители приобретают и используют продукты, поставщик накапливает информацию о них. Аналитики начали ассоциировать данные о продуктах с покупателями, которые их приобретают. Результаты подобного анализа, а также повышение температуры в конкурентном климате, привели к тому, что компании осознали: данные, которые у них собраны или собираются о клиентах, имеют ценность не ниже, чем информация о продуктах и эффективных технологиях их продвижения. Так родился термин «целевой маркетинг», который предполагает продвижение продукта или услуги определенному подмножеству существующих или потенциальных клиентов.

Технически размер целевой группы может варьироваться от суммы всех клиентов компании до одного частного покупателя, однако на ранних этапах использования инновационных компьютерных методов разделения на целевые группы преобладал принцип рыночной сегментации. Несмотря на то что компания обладает огромным диапазоном характеристик — от продуктов до каналов продвижения, сегментация чаще всего ассоциируется с разделени-

ем на категории по демографическому принципу: возраст, место проживания и т.д. Даже 30 лет спустя, когда сегментация клиентов стала неотъемлемой практикой большинства уважаемых российских маркетологов, большинство из них все еще разделяют клиентов на корпоративных и частных.

Современные компании связывают каждого клиента с несколькими сегментационными метриками, часто динамически изменяя принципы сегментации для специфических маркетинговых кампаний. Принципы сегментации клиентов, которые обычно используются широким кругом компаний, включают, например, следующие показатели:

- География или территориальная привязка
- Психография*
- Фирмография**
- Инфография***
- Предпочтительный канал приобретения
- Доходность
- Количество приобретенных продуктов
- Принадлежность к территории продаж
- Общая ценность клиента за цикл существования
- Семейная демография (домовладение)
- Рисковый рейтинг
- Жизненный этап
- Предпочтения по конфиденциальности и приватности

За счет сегментации клиентов компания может осуществлять более специализированные взаимодействия с конкретными группами по поводу своих продуктов и услуг. Естественно, это предполагает понимание своей бизнес-стратегии в объеме, достаточном для того, чтобы сформулировать, какие из целевых групп являются наиболее приоритетными для продвижения тех или иных продуктов и услуг.

Например, если банк в рамках своей стратегии развития планирует получать основные доходы от комиссионных за осуществление инвести-

* Психография сегментирует клиентов по группам схожих интересов, мнений и предпочтений.

** Фирмография сегментирует их по характеристикам бизнеса (тип, культура, стратегия) и часто используется при организации межкорпоративного взаимодействия.

*** Инфография разделяет клиентов по приоритетным каналам взаимодействия (через электронную почту, прямой контакт, Web-сайт и т.д.), а также по приоритетам с точки зрения методов и форматов взаимодействия.

Маркетинг и стратегии CRM

ционных операций, то очевидно, что предпочтения целевой аудитории будут отличаться от клиентов по банковским депозитам. Сегментация клиентов по наиболее предпочитаемым ими продуктам или по наиболее ожидаемым функциональным характеристикам продукта может многое рассказать о различиях в их предпочтениях и сценариях поведения.

Так, компания Boots, занимающаяся в Великобритании розничной торговлей, сегментирует клиентов в соответствии с реакцией на маркетинговые предложения на следующие категории:

- Искатели лучшей цены — реагируют на специальные ценовые предложения, но не покупают этот же товар после возврата к нормальной цене.
- Закупщики — покупают товар с большим запасом на распродаже; до следующей распродажи они обратятся только в случае крайней потребности в данном товаре.
- Лояльные покупатели — увеличивают объемы покупок, если товар предлагается с дополнительной скидкой.
- Новые рыночные клиенты — покупают товар на распродаже и продолжают приобретать его и после того, как цена вернется к обычному уровню*.

Многие компании, обладающие достаточной информацией о клиентах, для того чтобы их эффективно сегментировать, предпочитают делать это по принципу их готовности к покупке новых продуктов и услуг компании. Очень распространено сегментирование по стратегии приобретения.

Сегментирование клиентов по стратегии приобретения				
Сегмент	Ранние адепты	Прагматики	Скептики	Отстающие
Описание	Предпочитают покупать продукты и услуги, которые только появились на рынке	Приобретают продукты и услуги после того, как их ценность четко определена	Совершают покупку только тогда, когда ценность продукта очевидно доказана	Дожидаются массового признания продуктов и услуг до начала их использования

* «Taking Advantage», 1:1 Direct Magazine, сентябрь 2000 г.

	Особенно привязаны к технологическим инновациям	Предпочитают сначала увидеть предлагаемый продукт в действии	Шансы продажи увеличиваются за счет дополнительных бонусов и гарантий возврата денег	Скорее всего, не будут реагировать на акции по продвижению новых продуктов и услуг
Доля клиентской базы	11%	46%	28%	15%

В соответствии с данным принципом сегментации крупный поставщик услуг в области кабельного телевидения, пытаясь перевести как можно больше клиентов на новый цифровой формат получения сигнала, предлагает «скептикам» попробовать новый формат по цене обычного в течение трехмесячного пробного периода. Дополнительные издержки на проведение такой кампании составляют всего 20 долларов на пользователя, однако вероятность сохранения клиентов на более дорогом цифровом формате по истечении пробного периода очень высока.

Потенциальные клиенты из категории «ранние адепты» получают маркетинговое предложение по электронной почте («В течение ограниченного времени!») на подключение и бесплатное использование дополнительных услуг (таких, как телефония, доступ в Интернет и т.д.). С большой долей вероятности можно предположить, что они останутся пользователями как основного сервиса, так и дополнительных услуг.

Преимущество целевого маркетинга заключается в том, что из всей клиентской базы в 300 тысяч абонентов только 84 тысячи (28%) получат рекламное предложение на специальную акцию. При цене почтовой рассылки в \$0,30 целевой маркетинг экономит компании \$65 тысяч только на бессмысленных почтовых расходах.

Все это позволяет избежать лишних контактов с пассивными и мало заинтересованными клиентами — слишком частые контакты с ними не только экономически убыточны, но и приводят к раздражению клиента от навязчивости рекламы. В конечном итоге потребитель больше доверяет рекламе компании, ожидая конкретных и ориентированных непосредственно на него предложений.

Маркетинг и стратегии CRM

Существенное сокращение расходов и увеличение экономической отдачи от маркетинговых действий оправдывает увеличение расходов на ИТ, необходимое для функционирования целевого маркетинга. Чем лучше компания может анализировать данные о своих клиентах, тем более эффективными становятся последующие маркетинговые действия, создавая эффект замкнутого цикла.

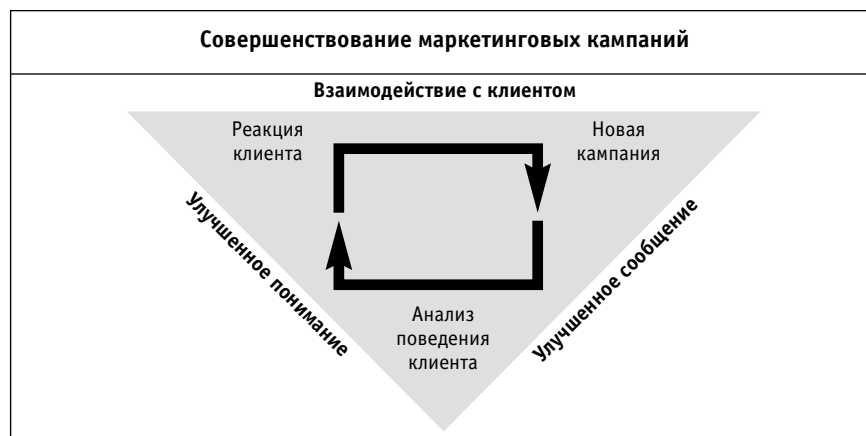


Иллюстрация показывает, что чем больше компания знает о своих клиентах, тем более детальным и точным может быть маркетинговое сообщение. Улучшенные маркетинговые кампании, нацеленные на четко определенные сегменты клиентов, а не на их усредненную массу, стали причиной существенного прорыва в эффективности организации маркетинга в крупнейших мировых компаниях.

Нужно ли сегментировать клиентов, если их мало?

Вы думаете, что сегментация клиентов важна только в том случае, когда компания работает с сотнями тысяч или миллионами клиентов? Вовсе нет.

Компания, предоставляющая консалтинговые услуги, имеет в своей базе несколько сот клиентских записей, но из них только десятки являются активными на текущий момент времени. Руководство компании поставило перед отделом маркетинга задачу: поздравить всех клиентов с годовщиной работы компании и заодно напомнить о своем существовании наиболее интересным потенциальным клиентам. Учитывая бюджетные ограничения, ресурсов компании хватит на:

- VIP-прием 20–30 человек
- подарки для 50 человек
- Открытки для 100 человек

■ Поздравления по электронной почте или по факсу в неограниченном количестве.

Кого пригласить на прием, а кому послать ценный подарок? Как не обидеть никого из существующих клиентов и заинтересовать наиболее приоритетных потенциальных?

Используя данные финансовой системы, можно после определенных стараний (от 1 недели до 3 месяцев) сформировать список наиболее важных клиентов с контактами. Однако те ли люди принимают решение, которые указаны в счете? Как быть с потенциальными или потерянными клиентами? Каждый год, в канун ответственных событий, руководитель службы маркетинга металась между руководством, бухгалтерией и отделом продаж, формируя и утверждая списки приглашенных, изменяя и дополняя приглашения и списки рассылок. Все равно кто-то оставался недоволен.

Внедрение решения CRM с возможностью четкой сегментации клиентов по любому из существующих аналитических срезов в режиме реального времени позволило руководителю службы маркетинга построить и утвердить четкую формальную процедуру определения приоритетов в маркетинге:

- на приемы приглашаются руководители компаний-клиентов с ценностью выше определенного уровня;
- лица, принимающие решения о покупке во всех компаниях — существующих клиентах, должны получать ценный подарок не реже 1 раза в год;
- открытки необходимо отправить всем людям, с которыми проводились переговоры в течение последних 6 месяцев, и т.д.

Подобная сегментация не просто упрощает работу руководителю маркетинговой службы. Она помогает поддерживать отношения с ключевыми клиентами в соответствии с корпоративными интересами и клиентскими предпочтениями, что прямо сказывается на доходах компании.

Маркетинг отношений и концепция «один на один»

В 1993 г. с выходом книги Региса Маккенна (Regis McKenna) «Маркетинг отношений: успешные стратегии в век потребителя» (Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer) в практику вошел новый способ для маркетологов лучше узнать своих клиентов и увеличить шансы их удержания. Целевой маркетинг, кросс-продажи, программы лояльности — из единичных пилотных проектов данные маркетинговые технологии превратились в ключевые стратегические компоненты процессов продаж и маркетинга.

Маркетинг и стратегии CRM

Также в 1993 г. Дон Пепперс (Don Peppers) и Марта Роджерс (Martha Rogers) предсказали снижение эффективности массированных маркетинговых кампаний, ориентированных на масштабное продвижение стандартных продуктов. Они провозгласили необходимость фокусироваться не столько на продуктах, сколько на клиентских отношениях. В своей книге «Будущее один на один» (The One to One Future) Пепперс и Роджерс заключили, что в ближайшие годы:

«...вы не будете пытаться продать единственный продукт как можно большему количеству клиентов. Наоборот, вы будете пытаться продать как можно больше продуктов каждому клиенту — в течение достаточно продолжительного периода времени и из различных продуктовых линеек. Для того чтобы это сделать, вы должны будете концентрироваться на построении уникальных отношений с каждым индивидуальным покупателем по принципу один на один»*.

Следующая таблица представляет эволюцию маркетинга от массового, ориентированного на продукт, через целевой, ориентированный на конкретную группу клиентов, к концепции один на один.

Массовый маркетинг	Сегментация рынка	Маркетинг отношений
		
Ориентация на продукт	Ориентация на группу потребителей	Ориентация на конкретного потребителя
Анонимность	Профилирование по основным характеристикам	Нацеленность на индивидуальность
Ограниченное количество кампаний	Больше кампаний	Множество кампаний
Широкий охват	Ограниченный охват	Дискретный охват
Отсутствие исследо-	Базирование на анализе	Базирование на

* Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D., The One to One Future: Building Relationships One Customer At a Time. New York: Doubleday, 1993.

ваний результатов (или ограниченные исследования)	рыночных сегментов и демографии	детальном профиле поведения клиента
Краткосрочность	Краткосрочность	Долгосрочность

Взаимодействие один на один означает не только индивидуальное взаимодействие с клиентом, но также позволяет подстраивать возможности продуктов под определенные (в том числе невысказанные) потребности клиента. Основываясь на двустороннем общении между компанией и ее клиентами, данная концепция маркетинга позволяет сформулировать конкретные потребности или пожелания конкретного клиента, которые компания готова и в состоянии удовлетворить.

Концепция «маркетинг по разрешению» идет об руку с концепцией «один на один»: клиенты не просто взаимодействуют с компанией каждый по отдельности, но и сами выбирают, как и когда это должно произойти. «Вы не сможете установить отношение с клиентом по принципу «один на один», если сам клиент не выразит четкого желания пойти на такие отношения», — слова Сета Година (Seth Godin), автора книги «Маркетинг по разрешению: превращение незнакомцев в друзей, а друзей — в клиентов»*. Данная концепция предполагает, что клиент должен самостоятельно решить, когда и по какой причине он может быть отвлечен маркетинговым сообщением. В большинстве случаев это должно происходить тогда, когда клиент будет видеть определенную ценность для себя в подобном отвлечении.

Маркетинг «один на один» и «по разрешению» еще больше полагаются на возможности информационных технологий для отслеживания клиентской информации, понимания их различий и соответствия их приоритетам по возможности донести маркетинговое сообщение. В задачи технологических решений CRM в этом случае входит не только понимание различий клиентов и их приоритетов, но также поддержание и проведение конкретных бизнес-процессов и организационных мер для непосредственного осуществления подобного взаимодействия с каждым из них. К счастью, компании начали анализировать данные о клиентах задолго до того, как появились сами концепции, и этот опыт может быть использован для выработки правильных моделей поведения с кли-

* Godin, Seth, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon and Schuster, 1999.

ентами. Основная проблема обычно заключается в том, что компании недооценивают сложность и стоимость выполнения собственных обещаний перед клиентами.

3.2. Управление маркетинговыми кампаниями

Если традиционный маркетинг является отчасти наукой, отчасти искусством, то маркетинг будущего должен стать чистой наукой с небольшим дополнительным лоском. Успех корпоративных маркетинговых акций будет напрямую связан со способностью собрать и проанализировать правильные данные.

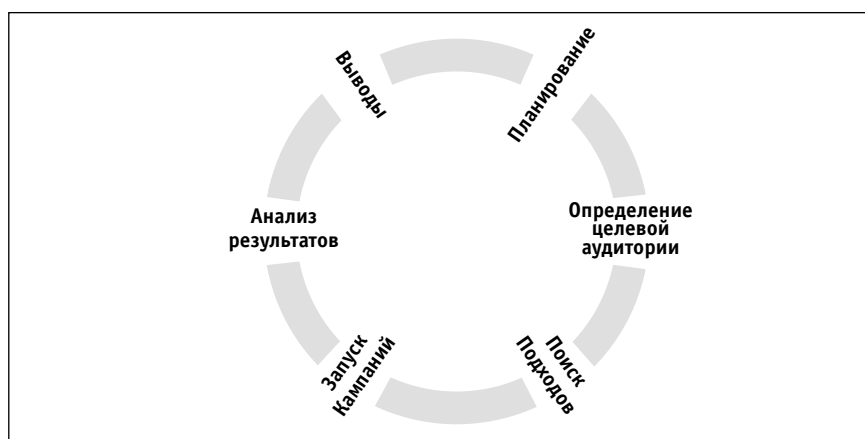
В дни массового маркетинга большинство компаний принимают решение о кампании на основе чьей-то идеи (собственный маркетолог, внешнее рекламное агентство и т.д.). Команда специалистов по продукту спланирует кампанию, основываясь на рыночных предположениях и подходе «попадем — не попадем». После запуска кампании остается только молиться. Эффективность кампании иногда можно оценить только спустя несколько месяцев, еще несколько месяцев может занять корректировка кампании в случае, если она оказалась неудачной.

Зачем использовать подход «Брось на стену и посмотри, прилипнет ли»? С одной стороны, нахождение, ввод, хранение, систематизация и отслеживание данных о клиентах было за пределами возможности средне-статистической компании, не говоря уже о пределах бюджета. Уже с начала 80-х годов, когда системы управления базами данных, а позднее — системы хранилищ данных сделали существенный скачок вперед, появилась надежда на то, что детальную информацию о клиентах можно собрать и сделать доступной бизнес-пользователям.

С другой стороны, существенным ограничением в развитии подобных программ является объем работ, который вырастает в геометрической прогрессии при переходе в режим взаимодействия «один на один». Маркетинговые подразделения должны нацеливать, планировать, определять канал взаимодействия и контролировать исполнение возрастающего количества маркетинговых кампаний.

* Так почему-то оценивается степень готовности спагетти. Абсолютно бессмысленно, однако хорошо действует на впечатлительных барышень, когда вы впервые готовите им обед у себя дома.

Однако только те маркетологи, которые будут обладать необходимыми данными по клиентам, смогут эффективно управлять своими кампаниями и контролировать их результаты. Это то, что называют «маркетинговыми кампаниями замкнутого цикла». Это означает не просто возможность оценить, насколько кампания была эффективной и почему. Новые знания по результатам кампании должны служить вводными параметрами для планирования будущих кампаний, замыкая цикл использования клиентской информации, как это показано на иллюстрации.



Могут пройти месяцы или даже годы, прежде чем компания сможет сделать однозначные выводы о том, была ли та или иная маркетинговая инициатива успешной. Управление маркетинговыми инициативами в крупной компании требует существенных затрат времени и денег. Многие предпочитают переложить эту ответственность на плечи рекламных агентств или бюро прямого маркетинга, которые по идее должны уметь быстрее реагировать на изменения внешней маркетинговой среды. Другие предпочитают оставаться в своей «зоне комфорта», используя проверенные временем подходы, и часто добиваются краткосрочного увеличения доходов, однако не достигая при этом никакого эффекта в сфере определения предпочтений потребителей или улучшения клиентских отношений.

Время и усилия, затрачиваемые на управление маркетинговыми инициативами, привлекли внимание различных производителей программного обеспечения (в первую очередь связанных с управлением базами данных), которые начали предлагать различные пути автоматизации отдельных элементов процесса маркетинга.

Ключевыми разработками в области управления маркетинговыми кампаниями стали в первую очередь генераторы списков. Используя данные о клиентах в существующих базах, генераторы списков могут динамично сегментировать клиентов для тех или иных кампаний, используя стандартные возможности выборки в базах данных. На выходе получается список клиентов с именами и адресами, которые попадают в определенные рамки.

Например, маркетинговый отдел банка хочет предложить пользователям депозитных услуг специальные кредитные программы с низкой ставкой. Запрос «Выбери имена и адреса всех клиентов с общим оборотом по счетам не ниже \$25 000 в год, кто в среднем имеет остатки на счете не ниже \$5000» может быть легко переведен на язык выборки в базе данных и применен к существующей клиентской базе банка. Результирующий список может быть использован для осуществления почтовой рассылки, ориентированной на эту целевую группу клиентов. Банк экономит средства не только за счет применения принципа сегментации и целевого маркетинга — доставляя сообщение только ограниченному кругу существующих клиентов, но также за счет автоматизации рутинной процедуры поиска и систематизации информации по клиентам, входящим в данную целевую группу.

По мере широкого распространения систем управления маркетинговыми кампаниями их функции становятся более продвинутыми. Чем богаче корпоративная база данных по клиентам, тем эффективнее может ее использовать отдел маркетинга для понимания сценариев поведения клиентов и осуществления маркетинга по принципу один на один. Современные CRM-системы позволяют автоматизировать все элементы замкнутого маркетингового цикла, включая:

- Определение маркетинговой кампании
- Планирование
- Сегментацию клиентов
- Составление расписания
- Управление информацией об обратной связи

Большинство модулей по управлению маркетинговыми кампаниями помогает пользователю спланировать порядок работ по проведению кампании. Это дает возможность четко сформулировать задачи, привязать расходы и ожидаемую отдачу, а также проанализировать различные сценарии на клиентских сегментах. Системы позволили менеджерам по маркетингу больше концентрироваться на работе с клиентами, чем на управлении маркетинговыми процессами.

Увеличение эффективности при планировании и проведении кампаний также позволяет запускать их параллельно, а не последовательно. Например, кампания телефонного оператора, нацеленная на предложение новых услуг существующим и потенциальным клиентам, может быть разбита на ряд целевых маркетинговых кампаний, каждая из которых концентрируется на предложении определенного вида услуг — голосовой почты, определение номера, удержание вызова и т.д. Множественные одновременные программы продвижения помогают увеличить процент обратной реакции со стороны потребителей иногда на порядок. Увеличивая за счет автоматизации не только качество, но и количество маркетинговых кампаний, можно добиться существенного увеличения экономической отдачи от вложений в рекламу и маркетинг.

Реклама систем CRM «напирает» на экономию во времени, трудовых затратах, расходах и демонстрирует измеряемый возврат на инвестиции, приводя примеры компаний, которые добились существенных результатов:

- Компания, предлагающая туристическое снаряжение, начала выпускать специализированные каталоги товаров, ориентированные на целевые потребительские группы (группы «Отдыхающие выходного дня», «Наряжающиеся» и «Экстремалы»). Это привело к среднему росту объема заказов по каждому сегменту на 23%, таким образом общие продажи по каталогу выросли на 500%.
- Инвестиционная компания использовала метод кросс-продаж для предложения новой чековой программы держателям накопительных счетов, что вызвало отклик на уровне 32% против 4% на контрольной группе.
- Специализированный производитель женской одежды увеличил продажи отдельных моделей для дома в два раза после того, как стал рекламировать их вместе с модными детскими товарами.

Примеры могут быть и менее очевидными. Известен случай, когда крупная торговая сеть, анализируя потребительскую корзину своих клиентов, выявила интересную закономерность: по выходным дням определенные марки пива с большой долей вероятности попадали в одну корзину с детскими подгузниками. Оказывается, молодые отцы, отправленные женами в магазин за очередной пачкой подгузников, использовали пиво в качестве «компенсации» за потраченное время. Новое расположение стойки с пивом рядом с полкой подгузников позволило увеличить кросс-продажи и того и другого в несколько раз.

Если маркетинговые кампании правильно администрируются и управляются, то они, как хорошее вино, становятся со временем только ценнее. По мере того как маркетинговые кампании нацеливаются на все меньшие целевые группы клиентов, маркетологи могут увеличивать количество компаний для того, чтобы поддерживать взаимодействие с максимальным числом клиентов. А за счет отслеживания результатов кампаний можно их корректировать, достигая увеличения эффективности и, соответственно, доходности.

Практика управления маркетинговыми кампаниями замкнутого цикла — использование результатов кампаний для постоянного совершенствования последующих — стала признанным достижением стратегии CRM.

3.3. Маркетинговые инициативы CRM

Бессмысленно приобретать решения CRM, не имея четкого представления о том, какие маркетинговые действия предстоит автоматизировать. В конечном счете компаниям, страдающим отсутствием маркетингового видения, неоткуда будет сформировать бюджет для реализации инициатив в области CRM. Те, кто может себе позволить использовать возможности CRM, ориентируются в первую очередь на следующие конкретные маркетинговые инструменты.

Кросс-продажи и дополнительные продажи

Кросс-продажами называется факт продажи продукта или услуги клиенту по результатам его другой покупки. Хороший пример кросс-продаж демонстрируют молодые мамы, которые, выбирая товары для своих малышей, одновременно покупают модные вещи и для себя.

Концепция кросс-продаж является сегодня одной из ключевых в стратегии CRM, потому что продажа дополнительных продуктов и услуг существующему клиенту увеличивает доход от этого клиента и стоит значительно дешевле, чем поиск нового.

Хорошей иллюстрацией кросс-продаж может также служить анекдот про старого опытного продавца в универсальном магазине, который умудрился продать посетителю, зашедшему за упаковкой женских гигиенических тампонов, полный комплект туристического и рыболовного снаряже-

ния со словами: «Что вам эти дни дома сидеть — сходите лучше на рыбалку, пока есть возможность!»

Точно так же компании ищут пути мотивировать своих клиентов совершать дополнительные покупки или переходить на более дорогие варианты продукта. Невинный вопрос в закуской: «Не хотите ли еще картошки к гамбургеру?» вошел уже в учебники мирового маркетинга.

Искусство кросс-продаж и дополнительных продаж заключается в том, чтобы понимать, какие продукты увеличат суммарную доходность клиента, а какие — снизят. Предложение клиенту менее доходных продуктов может привести к тому, что суммарная доходность клиента только упадет после очередной покупки.

Кросс-продажи «по уму» означают продажи правильного продукта правильному покупателю. Они также означают понимание того, что не все клиенты являются хорошими кандидатами на кросс-продажи. Например, пользователи кредитных карт доказали свою низкую восприимчивость к кросс-продажам. Связано это с тем, что для них ключевыми критериями выбора являются финансовые показатели карты — процентная ставка и сервисные платежи, а не карта сама по себе или даже банк, ее выпустивший. Понимание того, как клиенты осуществляют свой выбор, является критичным для успеха инициатив в этой области. Не удивительно, что желание увеличить эффективность кросс-продаж и дополнительных продаж является одним из основных факторов бурного развития спроса на решения CRM.

Удержание клиентов

В 1996 г. Фредерик Рейчелд (Frederick Reichheld) написал, что американские корпорации теряют половину своей клиентской базы каждые 5 лет*.

В 2001 г. опрос российских компаний показал, что в некоторых отраслях нашей экономики, таких как продажа автомобилей, финансовые услуги и т.д., обновление клиентской базы на 50% происходит каждые 2–3 года!

Банки и телекоммуникационные компании уже давно анализируют мотивацию клиентов к смене поставщика и уходу к конкурентам. Отслеживание факта ухода клиента и понимание того, кто именно ушел, являет-

* Reichheld, Frederick F., «Learning from Customer Defections», Harvard Business Review, март — апрель, 1996.

ся очень нетривиальной задачей. Анализ того, почему он это сделал, — задача еще более сложная. Совсем невыполнимой кажется задача удержания клиентов за счет использования полученных знаний для создания стратегии, которая бы мотивировала клиента остаться.

Интернет предоставляет возможность более четко отслеживать факт потери клиента по формальным признакам. Например, если клиент сформировал заказ в электронном магазине, однако со страницы оформления заказа ушел, так и не закончив покупку, практически наверняка он станет потерянным клиентом через 2–3 секунды.

Интересную концепцию удержания клиентов предложила компания DoubleClick — мировой лидер в области интернет-рекламы. Учитывая, что система по управлению рекламой данной компании размещена на большинстве крупных информационных сайтов США, они предлагают «поймать» уходящего клиента на следующем сайте, куда он обратится, покинув ваш электронный магазин, показав ему рекламное сообщение типа: «Если вы вернетесь и закончите заказ, мы дадим вам дополнительные 5% скидки». Чем-то это напоминает продавца, который выходит вслед за вами из своей лавки и кричит на всю улицу: «Come back! Very good price! Discount only for you, my friend!»

Анализ причин ухода клиентов является основой стратегии дешевого роста, изложенной выше в нашей книге. Удержание существующего клиента обходится существенно дешевле, чем нахождение нового. В конечном счете, чем больше клиентов уходит, тем сильнее потери в доходах, в начальных инвестициях на приобретение клиентов, в стабильной рыночной аудиторией для продажи новых продуктов и услуг.

Хотя данные инициативы еще никому не помогли привлечь новых клиентов, корпорации тратят миллионы долларов на исследования не только причин ухода клиентов, но и определения того, кто из клиентов является наиболее ценным и на кого стоит тратить усилия по удержанию. В 80-х компании концентрировали внимание на причинах ухода клиентов. В 90-х они начали применять эти данные к существующим клиентам, пытаясь предсказать, кто может уйти с наиболее высокой степенью вероятности. Снижение оттока клиентов даже на небольшой процент приводит к экспоненциальному росту доходов.

Сейчас мировые компании пытаются применить сложные предсказательные технологии, которые сравнивают атрибуты различных клиентов для того, чтобы определить, кто из них «наиболее вероятный кандидат на

уход», и запускают персонализированные маркетинговые взаимодействия с ними, мотивирующие их остаться. Основная проблема с удержанием клиентов заключается в том, что делать с клиентом, который может уйти с высокой степенью вероятности? Несмотря на наличие на рынке высокотехнологичных продуктов, способных с большой точностью предсказать потенциальный уход клиента, большинство маркетологов так и не пришли к единому мнению: помогают ли такие инициативы, как подарки и специальные условия (чья доходность может быть ниже затрат) увеличить результирующую прибыль от данного клиента? Сможет ли бесплатный мобильный телефон компенсироваться потенциальными доходами за его использование? Насколько часто пользователи тестовой подписки на деловую газету оформляют платную долгосрочную подписку? Сможет ли предоставление билета в первом классе по цене бизнес-класса удержать недовольного клиента?

Пока одни маркетологи ищут пути к удержанию клиентов, уже готовы уйти, другие работают над тем, как перевести низкодоходных клиентов в более высокую категорию доходности, вместо того чтобы потерять их по умолчанию.

Предсказания клиентского оттока — один из примеров использования технологий для анализа клиентского поведения, широко применяемых в странах с развитой экономикой.

Предсказание поведения

Предсказание поведения клиентов — это не столько маркетинговая практика, сколько инструмент для изучения потребительских приоритетов. Его основная задача — определить с максимальной вероятностью возможное поведение клиентов в будущем. Используя сложные технологии моделирования и добычи данных (data mining), эта технология использует исторические данные о поведении клиентов для определения их будущих действий.

Возможны различные вариации предсказания поведения:

- **Предрасположенность к покупке.** Понимание того, какие продукты конкретный покупатель наиболее вероятно купит.
- **Следующая последовательная покупка.** Предсказание того, какой продукт клиент наиболее вероятно купит следующим.

- **Анализ связанности (product affinity) продуктов.** Понимание того, какие продукты могут хорошо продаваться в связке с другими. Данная технология, известная еще как «анализ маркетинговой корзины», заключается в том, что вы как бы заглядываете в тележку с покупками* клиента и пытаетесь найти взаимосвязь между продуктами, которые там лежат.
- **Моделирование эластичности цены и динамическое ценообразование.** Определение оптимальной цены для данного продукта, часто — для заданного клиента или группы клиентов.

Понимая и предсказывая возможное поведение клиента, компания может принимать взвешенные маркетинговые решения, такие как:

- Предупредительные скидки и льготы для существующих клиентов, для которых существует высокий риск ухода.
- Уточнение и корректировка маркетинговых предложений для определенных сегментов и групп клиентов.
- Совместное предложение продуктов и услуг с единой ценой и политикой продвижения с целью увеличить продажи и доходность определенных групп товаров.
- Кросс-продажи продуктов, которые лучше всего подходят для такого продвижения.

Ключевая задача всех этих упражнений — понять, кто является лучшими клиентами вашей компании.

Моделирование доходности и ценности клиентов

Расчет общей доходности клиентов был главным козырем всех крупных финансовых компаний в конце XX века. В России этот мощный инструмент маркетинговых специалистов является постоянной темой обсуждения, однако до его широкого практического применения дошли пока только единицы среди финансовых компаний, не говоря уже о предприятиях в других сферах. Российским компаниям еще предстоит пройти сложный путь — от сбора оперативной информации по клиентам до моделирования доходности и расчета ценности клиента в режиме реального времени.

* Надеюсь, читатель может абстрагироваться от конкретной тележки в супермаркете и применить данную аналогию к другим видам бизнеса. Например, тележка может быть заполнена инвестиционными услугами или дизельными установками для обслуживания нефтяных вышек.

Сейчас оператор в контакт-центре финансовой компании, принимая звонок от клиента, может увидеть на экране своего компьютера или даже телефона расчет суммарной ценности клиента, который находится на другом конце провода. Расчет делается в режиме реального времени на основе совершенных клиентом за определенный период транзакций и имеющихся данных маркетинговой разведки о нем.



Тем не менее такая возможность дается нелегко. Сначала компания должна понять доходность каждого из своих продуктов. Затем необходимо соотнести информацию по продуктам непосредственно с клиентскими счетами. Затем данные по доходности отдельных счетов нужно связать с конкретным клиентом или даже группой клиентов (например, домохозяйством или холдинговой компанией). Огромные вычислительные ресурсы, высокие требования к исходным данным и завышенная стоимость программных решений для моделирования доходности — все эти факторы делали расчет доходности клиентов недостижимым для мелких и средних финансовых организаций. Те, что смогли добиться результатов по расчету доходности, впервые количественно доказали, что многие клиенты приносят копеечную прибыль и не смогут ее компенсировать никакими оборотами, а другие — с небольшими оборотами — могут оказаться самыми высокодоходными.

С другой стороны, доходность клиентов — лишь один из элементов мозаики, складывающейся в прибыль компании. Клиент сам по себе может быть низкодоходным, однако он привлек трех других высокодоходных клиентов в вашу компанию, автоматически повышая свою ценность. Несмотря на то что молодой выпускник вуза может и не быть высокодоходным клиентом, однако по косвенным признакам можно рассчитывать на его устойчивый карьерный рост в будущем, что приведет к высокой ценности его в дальнейшей жизни.

Разные компании в разных индустриях используют различные метрики для определения ценности клиентов. Вообще термин «ценность клиента» может нести в себе различный смысл — от общего объема покупок, которые данный клиент может совершить за свою жизнь («ценность за период жизненного цикла» — Lifetime Value, или LTV) до конкурентной ценности (еще называемой «долей кошелька», Wallet Value), т.е. доли покупок, совершаемых клиентом именно у данного поставщика продуктов или услуг. Многие компании формализовали практику моделирования ценности клиентов, создавая шкалу баллов — насколько данный клиент ценен для компании на текущий момент времени. Такая шкала может в дальнейшем использоваться различными методами — от отображения на экране оператора в контакт-центре до расчета тарифов и фактора сегментирования для различных целевых маркетинговых кампаний.

Например, торговый центр определяет категорию клиентов, которые владеют картами почетного гостя, однако посещают магазин только в период сезонных распродаж. Клиент имеет низкий балл ценности. Торговый центр выпускает совместно с банком для данной категории клиентов специальные кредитные карты в расчете увеличить его ценность и, соответственно, его вклад в доходы компании. Кредитная карта может привести к тому, что клиент будет чаще появляться в торговом центре и увеличит средний объем покупок в каждый визит.

Вне зависимости от того, насколько простая шкала используется для оценки ценности клиентов, подобные измерения являются очень требовательными к данным. Точность измерения всегда будет зависеть от полноты информации о клиентах и правильности статистических алгоритмов расчета. Исторические измерения поведения клиентов, цены продуктов, стоимости поддержки, доходности клиентов и использованных каналов взаимодействия — все может послужить источником данных для расчета ценности клиентов.

Если расчет ценности клиента базируется только на одном показателе (например, его доходности), то это может привести к серьезным ошибкам и казусам в отношениях с клиентами.

Новый продвинутый менеджер по маркетингу, нанятый крупным московским банком для осуществления агрессивной стратегии продвижения на рынок, начал с сегментации клиентов. Разделив клиентов на категории по их доходности, он, помимо прочего, идентифицировал сегмент частных клиентов с низким уровнем доходности (минимальные остатки

по счетам, постоянные проблемы со службой сервиса, просроченные выплаты по кредитам и т.д.) и отсутствием перспектив. Он подготовил для них программу по принципу Up or Out, т.е. «Становитесь более доходными или уходите». Рассылка вежливых сообщений клиентам из данной категории о предлагаемых мерах по увеличению доходности вызвала бурю среди лучших и самых желанных корпоративных клиентов: как не трудно догадаться, существенную долю атакованной категории частных клиентов составляли члены семей высшего руководящего состава крупных процветающих корпораций. Инновационные методы маркетинга были надолго дискредитированы среди руководства банка...

Оптимизация каналов продаж

Основная цель автоматизации маркетинга — донести правильное сообщение до правильного клиента в правильное время. С момента широкого распространения Интернета многие стали добавлять фразу «через правильный канал взаимодействия» к данному определению, по мере того как эволюционируют возможности по обмену информацией между компанией и ее клиентом.

Например, молодой клиент банка, предпочитающий Интернет в качестве канала взаимодействия, лучше воспримет рекламу новой услуги в виде сообщения по электронной почте вместе со своей выпиской по счету. С другой стороны, пенсионер, предпочитающий общаться с банком через окно операционной кассы, будет тронут личным вниманием представителя местного отделения банка, который угостит его чашкой кофе и предложит прочитать красочную брошюру о новых накопительных программах. Клиенты сегодня имеют достаточно широкий выбор каналов взаимодействия с компанией, как это показано на иллюстрации.



Понимание того, какие каналы взаимодействия предпочитают различные категории клиентов, лишь часть задачи. Компания должна еще решить: как она предпочитает общаться с клиентами? Тот факт, что клиент предпочитает вносить наличные средства только лично через операциониста в кассе, не означает, что он не хочет получать полноценную выписку по счету по электронной почте. Управление каналами взаимодействия означает оптимизацию «входящих» и «исходящих» типов взаимодействия и выбор лучшего соотношения для каждого из клиентов.

Крупная сеть спутникового телевидения в России испытывала огромную нагрузку на свой контакт-центр в дни расчетов с абонентами: 80% звонков клиентов в эти дни были связаны с выяснением текущего баланса счета за пользование сервисом. При этом перегруженность операторов в эти дни приводила к большому количеству необслуженных звонков и недовольству клиентов.

Небольшая маркетинговая кампания среди подписчиков о возможности проверки баланса через Web-сайт, электронную почту или автоинформатор, а также разъяснительная работа операторов в контакт-центре привели к резкому снижению количества подобных звонков и, как следствие, не только росту удовлетворенности клиентов, но и к сокращению расходов на обслуживание телефонных звонков.

Персонализация

Осмелюсь предположить, что каждый из читателей этой книги хотя бы раз в жизни приобретал что-либо через Интернет — будь то книги, программы, техника, пицца или что-либо еще. Не замечали ли вы, что иногда кажется, что некоторые из наиболее продвинутых Web-сайтов общаются как будто лично с вами? Персонализация означает возможность настройки взаимодействия с клиентом на его предпочтения, базируясь на знаниях об этом клиенте, его поведенческих привычках во время текущего или предыдущих взаимодействий и т.д. Персонализация может приобретать любую из указанных ниже форм.

- Вы заходите на Web-сайт музыкального магазина, который приветствует вас сообщением: «Здравствуй, Павел! У нас для Вас есть несколько новинок». Вы переходите по ссылке и попадаете на список дисков, на которые вы положили глаз во время последнего визита в музыкальный магазин, однако так и не смогли спокойно прослушать. Вы выбираете диск и слушаете одну из песен.

■ Вы звоните по телефону в доставку пиццы, и оператор спрашивает ваше имя. На самом деле он уже определил по номеру телефона ваш адрес и имя, но на всякий случай проверяет. Вы можете попросить прислать заказ «как в прошлый раз», чтобы не объяснять по телефону все нюансы своих кулинарных пожеланий. Оператор видит, что вы являетесь ценным клиентом, и обещает прислать курьера в максимально короткий срок. Вам не нужно объяснять адрес и рассказывать, как пройти через двор, — оператор уже имеет необходимую информацию.

Несмотря на то что оба примера основываются на персонализации взаимодействия с клиентом, первый пример ближе к тому, что большинство людей вкладывают в понятие «персонализация»: интерактивное сообщение, ориентированное на конкретного потребителя или сегмент.

Такое интерактивное сообщение может быть просто вставленным в определенное поле именем для приветствия, а может быть интеллектуальным расположением и подбором материалов на сайте на основе имеющихся данных о приоритетах данного пользователя. Например, в зависимости от региона, из которого вы заходите на сайт, может выбираться язык интерфейса или отображаться наиболее актуальные новости.

Технологии персонализации могут обращаться к информации о данном потребителе в режиме реального времени в момент его входа на сайт или выполнения информационного запроса. По результатам анализа этих данных за доли секунды Web-сайт принимает решение об использовании тех или иных шаблонов представления и данных для заполнения страницы.

Данные технологии позволяют анализировать обращения клиентов по всем каналам взаимодействия с течением времени, создавая профили пользователей на основе осуществленных покупок, сценариев перехода по сайту, заполненных анкет и форм. В результате компания может попытаться определить, какие из продуктов наиболее интересны для клиентов, в каких новых продуктах он может быть заинтересован в дальнейшем. Или, напротив, что клиент с большой долей вероятности может быть потерян, и необходимо предложить специальные условия, чтобы его удержать. Персонализированное сообщение, таким образом, формируется непосредственно в процессе взаимодействия клиента с сайтом и в соответствии с текущей доступной информацией о нем.

Маркетинг и стратегии CRM

Технологии персонализации могут использовать накопленный опыт (покупатель, откликающийся на специальную скидку при покупке лыж, может быть заинтересован в приобретении зимней одежды) для дальнейшего совершенствования сообщений. За счет этого процент отклика на них может постоянно повышаться. Это снижает долю гадания в отношениях с клиентами и укрепляет контакт с ними. Данная техника, известная как «адаптивная персонализация», создает дополнительный барьер на пути перехода клиента к вашему конкуренту.

Персонализация в сфере работы с частным клиентом часто строится на анализе путей его движения по страницам вашего Web-сайта. Отслеживая эти пути, можно определить не только результат (какие продукты приобрел клиент), но и пути достижения этого результата — как клиент попал на сайт (по ссылке с другого сайта, через рекламный баннер и т.д.), как он путешествовал по сайту в поиске нужной информации или продукта, сколько времени проводил на каждой странице, и какая информация могла стимулировать его покупку. Путь движения клиента по сайту может многое рассказать о его покупательских приоритетах.

Анализ движения потребителей по сайту дает возможность применения широкого спектра новых маркетинговых тактик, в числе которых:

- Корректировка «интерактивного мерчендайзинга», т.е. размещения объектов (товаров, информации) на страницах сайта.
- Специализированные маркетинговые акции и скидки на основе прошлых покупок или возможного интереса.
- Специализированные разделы или страницы, сформированные под клиента для облегчения использования им сайта.

Маркетинг «по событию»

Лучшее определение маркетинга «по событию» или «событийного маркетинга» — зависимые от времени маркетинговые взаимодействия с клиентом, возникающие в виде реакции на определенные, связанные с клиентом события. Событийный маркетинг может быть привязан к сегменту клиентов или отдельному клиенту. Например, почтовая рассылка формы заявки на увеличение лимита ответственности по страхованию гражданской ответственности всем клиентам страховой компании, которые недавно попадали в аварию, является классическим примером событийного маркетинга, нацеленного на широкую несегментированную аудиторию клиентов.

Однако в большинстве случаев компании внедряют CRM-решения, чтобы воспользоваться преимуществами персонализированного событийного маркетинга. Они хотят отойти от традиционной концепции «планового» маркетинга в сторону более целевых кампаний, нацеленных на профиль каждого конкретного клиента. В примере, приведенном выше, страховая компания в личном сообщении должна сама предложить оптимальный лимит гражданской ответственности в соответствии с текущим лимитом, историей страховых случаев и демографическими характеристиками клиента. Подобные технологии событийного маркетинга объединяют возможности персонализации с дизайном бизнес-процессов, чтобы быть уверенными, что правильное действие достигает правильного клиента в правильное время.

Большинство компаний основывают событийный маркетинг на очевидных и четко формализуемых событиях, которые требуют немедленных и строго определенных действий. Например, банк — эмитент кредитных карт звонит клиенту, который впервые осуществил покупку по карте вдалеке от дома, — это общераспространенная тактика борьбы с мошенничеством в сфере пластиковых карт. Во время телефонного разговора оператор может также предложить клиенту использовать дорожные чеки в качестве дополнительной гарантии сохранности средств в поездке (и дополнительного источника доходов для банка).

Идеальной целью событийного маркетинга является контакт с клиентом в режиме реального времени — во время или сразу после того, как событие произошло. Простой пример: купон на обороте товарного чека в магазине, который предлагает скидку на товар, попадающий в вашу потребительскую корзину, но до сих пор вами обычно не приобретаемый. Подобный событийный маркетинг в режиме реального времени означает быстрое определение и реагирование на происходящие события, часто с использованием сложных технологий по добыванию информации. Он также может потребовать понимания всех возможных событий и действий, которые необходимо предпринять по факту данных событий.

Событийный маркетинг требует высокого уровня автоматизации рабочих процессов в компании и четкого слаженного взаимодействия между ними. Например, телекоммуникационная компания может сформулировать стратегию «предупредительного удара» для всех ключевых клиентов, когда у них происходит сбой связи или отключение. Следующая метрика может быть использована для событийного маркетинга: с клиентом необходимо связаться ровно через 1 час после отключения или сбоя. С

Маркетинг и стратегии CRM

одной стороны, у компании есть шанс исправить ситуацию за этот час, с другой — проблема еще свежа в памяти клиента.

В качестве ручного процесса это будет практически невозможно. Автоматизация необходима для того, чтобы определить сбой связи, перенаправить информацию о нем (включая причину сбоя) квалифицированному специалисту по обслуживанию клиентов, а также рассчитать адекватную компенсацию за сбой. Для эффективной автоматизации данного процесса компания должна понимать возможные причины сбоев и выводы, которые можно из этого сделать. В частности, если для одного клиента звонок будет необходим, чтобы сохранить его лояльность, для другого это шанс продать дополнительное оборудование или услуги.

Крупная российская страховая компания пользовалась телекоммуникационными услугами небольшого оператора в течение долгого времени. Однако с резким ростом активности на рынке страхования автогражданской ответственности телекоммуникационное оборудование перестало справляться с нагрузкой. Стали возникать сбои, приводящие к полному отключению входящих каналов связи.

Очередной сбой произошел в субботу вечером. Учитывая обычно небольшое количество звонков в это время, никто не обратил особого внимания, что ни одна входящая телефонная линия не работает. Всю ночь с субботы на воскресенье, все воскресенье и утро понедельника телефоны молчали. Только новая смена операторов, заступившая на службу в полдень понедельника, забила тревогу — в журнале звонков за сутки не было ни одного вызова.

В понедельник днем руководство компании звонит своему телефонному оператору. Техник телефонной компании на вопрос: «Какого черта?» — отвечает: «Да, мы видели, что ваши линии отключились, но решили, что вы об этом знаете, и не стали лишней раз беспокоить. Проблема не у нас, а в вашем оборудовании!». Во вторник на заседании правления руководство компании приняло решение о смене поставщика телефонных услуг. Новая компания помимо крупного клиента получила контракт на обновление всего телекоммуникационного оборудования клиента...

Термин «событийный маркетинг» часто используется в ироничном смысле, обозначая маркетинг, привязанный к определенным жизненно важным событиям в жизни клиента. Такие события, как свадьба, рождение детей, переезд, смена работы (для корпоративных клиентов — слияние, смена директора, получение инвестиций, открытие завода и т.д.), могут означать существенные изменения в приоритетах и поведении клиен-

та. Отслеживание этих событий многое скажет о возможных будущих покупках и потребностях клиента.

Вне зависимости от того, какое сообщение посылает компания через канал взаимодействия своему клиенту по событию, конечным результатом будет обращение внимания клиента на новый каталог, Web-сайт, посещение магазина и т.д. Ведущие компании, использующие эту технику, умудряются преуспеть в том, чтобы мотивировать клиента заплатить за привилегию стать лояльным покупателем. Программа компании Disney для потребителей — Disney Club — взимает с клиентов членские взносы, годовую плату за доступ к новым продуктам и маркетинговым инициативам компании. Ведущий стратег компании заявил в интервью The Wall Street Journal, что количество членов в 2002 г. достигло миллиона человек*.

3.4. Вмешательство в частную жизнь — угроза персональному маркетингу?

Успех маркетинговых инициатив зависит от доступности информации о клиентах, а вопрос защиты персональных данных становится все более важным как для самих клиентов, так и для компаний, предлагающих свои продукты и услуги.

Нецелевое использование клиентской информации находится в самом центре дебатов как на Западе, так и в России. Отсутствие четкой законодательной базы не позволяет защитить активы крупнейших сервисных компаний, государственных структур и даже спецслужб (достаточно посмотреть на развалы дисков со всевозможными базами данных на лотках информационных пиратов), оттеняя такие проблемы, как несанкционированные рассылки по электронной почте и звонки от коммерческих представителей на мобильные и домашние телефоны. Широкое распространение вирусов и «троянских коней» в рассылаемых сообщениях, примеры фальшивых Web-сайтов, собирающих данные о кредитных картах, — все эти факты только подливают масла в огонь общественной паранойи.

Кроме публикации своей политики по защите персональной информации на сайте, большинство компаний не делают ничего, чтобы разве-

* «Customer Affinity Club Targets Firm's Loyalists». The Wall Street Journal, November 15, 2000.

ять страхи общественности. Компании, равнодушные к этому вопросу, могут привлечь к себе нездоровое внимание даже по безобидному поводу. В западных странах внимание этому вопросу уделяется на самом высоком уровне. В США принят Акт Грамм-Лич-Блилей (The Gramm-Leach-Bliley Act), закрепляющий правила работы с личными данными для финансовых организаций. Многие считают, что этот Акт должен служить прототипом законодательства по защите личной информации и в других сферах.

В странах Европейского сообщества существуют специализированные федеральные агентства, контролирующие работу с личными данными, и гарантирующие каждому человеку компенсацию за нарушение законов невмешательства в личную жизнь.

Корпорации с опаской следят за подобными законодательными инициативами, потому что они могут привести к необходимости запрашивать однозначное разрешение клиента каждый раз, когда его персональные данные должны быть использованы. Это может не только повлиять на уже существующие и общепринятые маркетинговые стратегии, но и потребует миллионы долларов на модификацию технологий и процессов взаимодействия с клиентами.

Добавьте к этому тот факт, что клиенты считают, что их домогаются. Уже недостаточно просто опубликовать свою политику на сайте. Потребительские ассоциации включают компании в «черный список» только за то, что, по их мнению, компании обращаются к своим клиентам чаще, чем те того хотели бы, или за то, что компания по ошибке отправила клиенту два дубликата письма.

Причина для того, чтобы включать политику защиты невмешательства в частную жизнь, заключается в следующем: для клиента не важны ваши намерения, тогда как поведение компании имеет огромное значение. Лишний дубликат письма или нежелательный телефонный звонок может быть следствием простой ошибки в данных или незаполненного профиля клиента. Однако для клиента это может означать, что вся ваша корреспонденция будет считаться подозрительной.

Компании стараются минимизировать объем маркетинговых сообщений клиентам, показывая свою добрую волю. Однако, если вы действительно верите в то, что каждый ваш клиент, уникален, предпочтения в общении с клиентами также будут отличаться.

Таким образом, недостаточно только понимать суть маркетингового сообщения и предпочтительный канал взаимодействия с клиентом для донесения этого сообщения — необходимо также понимать допустимую частоту этих контактов.

Другими словами, предпочтения каждого клиента по защите от невмешательства в частную жизнь должны быть внесены в его профиль и в дальнейшем уважаться. Как уже говорилось выше, у клиентов есть ожидания, некоторые из которых — невысказанные, их нужно формировать из прошлой истории взаимодействия с клиентом. Если отвлечься от огромного количества маркетинговых возможностей, которые предлагает CRM, привязка информации по приоритетам в области защиты частной жизни с детальными данными о клиентах стоит времени и необходимых усилий.

3.5. Сухой остаток для руководителя

Несмотря на очевидные преимущества использования CRM в маркетинге, исследование компаний, осуществляющих внедрение CRM, показало, что задачи маркетинга имеют более низкий приоритет по сравнению с другими задачами, например такими, как поддержка клиентов. Почему так происходит?

Во-первых, это вопрос денег. По статистике 72% крупных компаний в США тратят \$1 миллион или больше на свои инициативы в области CRM. При этом отдача от использования маркетинга отношений, описанного выше, появляется, только если компания готова к оперативному использованию результатов для улучшения клиентских отношений.

Если компания плохо контролирует собственные бизнес-процессы и стратегические задачи, эффект от использования CRM может быть нулевым или даже отрицательным. Так, дифференциация и сегментация клиентов на основе неполных или неточных данных может привести к тому, что клиент получит неправильное маркетинговое сообщение, которое принесет больше вреда, чем пользы.

Успешная стратегия маркетинга использует результаты взаимодействия с клиентами для улучшения будущих взаимодействий, подготавливая почву для таких решений, как:

- Перераспределение маркетинговых бюджетов на кампании, которые с большей вероятностью принесут экономическую отдачу.
- Понимание того, кто является наиболее ценными клиентами компании, выявление этих характеристик среди клиентов, которые имеют потенциал стать ценными в будущем, и соответствующие изменения взаимодействия с этими группами клиентов.
- Увеличение эффективности работы дорогостоящих каналов взаимодействия (таких, как общение со специалистами в офисе) для максимизации доходов, полученных от работы этих каналов;
- Создание института персонализированных отношений с определенными сегментами клиентов.
- Понимание алгоритмов поиска информации и принятия решений о покупке у различных клиентов и формирование маркетинговых отношений «один на один» с группами клиентов или отдельно с каждым из них.

Основная цель стратегии CRM в маркетинге заключается в том, чтобы перевести клиентов из третьего класса во второй, из второго — в первый, а клиентов первого класса удержать и мотивировать их покупать больше. Она отвлекается от понятий стоимости рекламы, скидок и «примочек» на Web-сайте, чтобы определить оптимальные типы и частоту взаимодействия с каждым клиентом. Основная цель — гарантировать, что ваша компания является первой в списке возможных поставщиков продуктов и услуг для клиента.

Для того чтобы добиться этой цели, процессы маркетинга в компании должны быть четко сформулированы и определены. Дифференциация клиентов должна стать неотъемлемой практикой работы. Действия должны приниматься на основе анализа полученной от клиентов информации. Более того, процессы маркетинга не должны существовать в вакууме, а должны поддерживать другие окружающие бизнес-процессы, включая поддержку клиентов и прямые продажи. Вопрос этот мы рассмотрим в следующих главах.

