



Книга Перевернутая воронка

Как с помощью существующих клиентов привлекать новых

Джозеф Джаффе

Wiley, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Для продвижения своих товаров и услуг большинство компаний по традиции работает со СМИ, расходуя огромные средства на малоэффективные коммуникации с потребителями. Эти компании продолжают надеяться, что их реклама каким-то образом пробьется сквозь потоки другой информации и будет воспринята достаточным числом потребителей. Фирмам приходится снова и снова осуществлять этот дорогостоящий процесс, поскольку у них нет эффективной стратегии удержания клиентов. По утверждению Джозефа Джаффе, такой подход к маркетингу уже неактуален. Автор книги считает, что бизнес должен прежде всего ориентироваться на имеющихся клиентов, через которых нужно запускать в действие мощный механизм “сарафанного радио” – одного из самых эффективных средств продвижения продукции. Хотя многие из идей автора далеко не оригинальны (например, сам тезис о том, что удержание клиентов выгоднее привлечения новых), книге нельзя отказать в убедительности. В немалой степени это обусловлено множеством ярких, запоминающихся примеров, подкрепляющих теорию автора. По мнению *BooksInShort*, несмотря на некоторую многословность и сложность изложения, эта книга содержит глубокий анализ методов традиционного маркетинга и несомненно будет интересна для руководителей маркетинговых служб.

Основные идеи

- Большинство компаний совершает ошибку, тратя маркетинговые бюджеты на рекламу в СМИ и другие традиционные каналы стимулирования продаж.
- В основе этого подхода лежит классическая формула маркетинга (“внимание, интерес, желание, действие”), ориентированная на охват широкой аудитории.
- Необходимо сместить акценты маркетинговой деятельности с привлечения новых клиентов на удержание уже имеющихся.
- Обновленная модель маркетинга включает совершенно другие элементы: признательность, диалог, поощрение, объединение.
- Покажите своим постоянным клиентам, насколько они для вас важны.
- Общайтесь с потребителями и поощряйте их общение друг с другом.
- Вознаграждайте постоянных покупателей за верность, чтобы они захотели возвратиться к вам за покупкой.
- Создайте на основе своего бренда социальную сеть потребителей.
- Поддерживайте качество обслуживания на высочайшем уровне и относитесь к каждому клиенту как к самому для вас ценному.
- Доверяйте клиентам продвижение ваших товаров и услуг в виртуальном и реальном мирах.

Краткое содержание

Воронка с изъяном

Традиционный маркетинговый процесс состоит из четырех элементов: внимание, интерес, желание, действие (модель AIDA). Этот процесс можно представить в виде воронки, раструб которой – это стадия привлечения внимания. Компании тратят львиную долю маркетингового бюджета на рекламу, призванную заставить как можно большее число потребителей обратить внимание на продукт. Сужаясь, воронка “отфильтровывает” группу потенциальных покупателей, и процесс переходит в стадию пробуждения интереса. Однако вызвать интерес к продукту

у скептиков или равнодушных людей, к тому же находящихся под давлением агрессивной медиа-среды, – задача далеко не тривиальная. Следующая часть воронки – это стадия желания, на которой потребитель принимает осознанное решение приобрести ваш продукт. Подтолкнуть его к этому решению очень сложно в ситуации, когда за потребителя сражаются тысячи конкурентов. Но если вы сумеете пробудить в нем желание купить продукт, то на 95 процентов сделка у вас в кармане. За желанием следует действие: потребитель приобретает продукт, если только его в последний момент не отвлекут тысячи других товаров на соседних полках или чье-то сообщение в Twitter. Увы, эта модель маркетинга имеет ряд серьезных недостатков.

- **Архаичность.** Модель предполагает последовательное движение потребителя сквозь маркетинговую воронку от широкого конца к узкому. Однако поведение современного человека не всегда поддается логическому объяснению – а возможно, и никогда не поддавалось. Делая покупки, люди часто переключаются с одного продукта на другой под влиянием информации, полученной в Интернете или от друзей.
- **Несбалансированность.** Большая часть маркетинговых расходов компаний приходится на широкий конец этой воронки, где 99,9 процента потребителей не собираются покупать их товары.
- **Примитивность.** Модель воронки упускает из виду некоторые важнейшие стадии процесса потребления – например, изучение информации о продуктах, пробное использование и получение удовлетворения от покупки.
- **Линейность.** Путь движения к покупке предсказать сегодня невозможно.
- **Незавершенность.** Пройдя воронку насквозь, потребители проваливаются в “черную дыру”. Большинство компаний не пытается удержать этих клиентов, даже не понимая, насколько ценна эта категория потребителей.
- **Цикличность.** После совершения покупки компания чаще всего прекращает контакты с покупателем, и, словно пародируя фильм “День сурка”, начинает все сначала с совершенно новой группой потребителей.

Единицы превращаются в миллионы

Стратегия многих фирм сегодня – продавать как можно больше продукции по конкурентоспособным ценам как можно большему числу людей, которые в свою очередь будут рекомендовать их продукты другим. Но почему тогда большинство компаний сосредотачивают свои усилия лишь на одной части этой стратегии – на привлечении покупателей? Почему они с таким упорством продолжают просеивать через свою маркетинговую воронку тонны “породы”, чтобы в итоге получить лишь несколько крупниц золота?

“Большая часть рекламных сообщений не доходит до надежно забаррикадированного сознания современного потребителя, а те немногие, которые все-таки доходят, он обычно встречает в шпыки”.

Все продажи можно подразделить на две категории – это продажи с привлечением новых клиентов (традиционный маркетинг) и продажи за счет удержания клиентов (постоянные покупатели, клиенты по рекомендации и так далее). На мероприятия по привлечению новых клиентов расходуются огромные маркетинговые бюджеты. Действуя по принципу “заплатил – уходи”, компании находят клиентов, продают им свой товар, а затем выставляют за дверь и начинают искать новых. Они не жалеют средств на изучение вопроса о том, на чем лучше сосредоточить усилия – на рекламе, PR или, скажем, интернет-маркетинге. Принцип “заплатил – уходи” предполагает, что любого покупателя легко можно заменить другим. Однако потребители не настолько глупы, чтобы не понимать, что фирмам на самом деле нет до них никакого дела. Особенно это заметно при посещении сайтов крупных компаний, через которые практически невозможно связаться с сотрудниками и решить возникший вопрос. Телефоны колл-центров тоже бесполезны для тех, кто хотел бы пообщаться не с компьютером, а с представителем компании. Организации используют высокие технологии прежде всего для привлечения клиентов, а не оказания им помощи. Намного эффективнее было бы оптимизировать маркетинговые бюджеты с тем, чтобы вкладывать средства в удержание клиентов.

“Некогда сияющая новизной «воронка» традиционного маркетинга сегодня вся побита, помята, изъедена ржавчиной и покрыта пылью”.

Никто не оспаривает важность привлечения клиентов. Однако неразумно складывать все яйца в одну корзину. Если судить по направленности маркетинговых мероприятий, то может показаться, что большинство компаний даже недолюбливает постоянных покупателей. Интернет-магазин по продаже обуви Zappos – одно из немногих исключений. Около 75 процентов его продаж приходится на постоянных покупателей, которым фирма делает специальные предложения. И это приносит плоды: в 2007 году новые покупатели делали заказы в среднем на 123 доллара, а постоянные – на 156 долларов. Тем не менее, несмотря на бесспорную выгоду такой стратегии, большинство фирм ее избегает.

“В какой момент мы должны переключиться с безудержного желания заполучить нового клиента на не менее сильное желание как можно крепче удержать в дружеских объятиях уже существующего?”

Компании, которые продолжают активно заниматься маркетингом и во время рецессии, получают больше прибыли, чем конкуренты, так как: 1) их коллектив сохраняет позитивный настрой; 2) они не боятся рисковать; 3) они не прекращают заботиться о клиентах.

Переверните воронку

Сегодня пришло время перевернуть маркетинговую “воронку” – подойти к реализации этой модели с противоположной стороны. Иначе говоря, нужно сосредоточить ресурсы на узком конце воронки и сделать именно его отправной точкой маркетингового процесса. Чтобы увеличить охват аудитории, можно использовать такие маркетинговые инструменты, как рекомендации других клиентов и “сарафанное радио”.

“Сегодня бизнесу особенно важно не поддаваться на соблазн полностью автоматизировать контакты с клиентами, устранив из этого процесса человеческую составляющую”.

Перевернув воронку, вы уменьшите расходы на маркетинг и сможете сосредоточить усилия на развитии отношений с имеющимися клиентами. Такой возможности у вас не будет, пока эти средства уходят на гигантский медиа-рынок, где реклама автомобилей соперничает за внимание

аудитории с рекламной женской рекламой. Кроме того, коммерческая реклама в СМИ не вызывает доверия у потребителей. Почему бы взамен этого не заняться уже готовыми клиентами? Если вы придумаете, как помочь им наладить общение друг с другом, они расскажут о вашей компании и ее продуктах своим знакомым, на работе, дома и в Интернете – в блогах, социальных сетях и сообществах по интересам. “Перевернутая” модель маркетинга также состоит из четырех стадий взаимодействия с потребителем: признательности, диалога, поощрения, объединения.

1. **Признательность.** Поблагодарив клиентов за покупку своей продукции, вы покажете, как высоко их цените. Например, британская рок-группа Coldplay в знак признательности дарила поклонникам свои диски. Менеджер ресторана может выразить клиентам благодарность, подойдя к столику и лично их поприветствовав. Apple организует для клиентов встречи с техническими консультантами, показывая тем самым, насколько эти клиенты для нее важны. Другие средства выражения признательности – благодарственные письма и небольшие подарки. American Express указывает на своих кредитных картах, с какого года клиент пользуется ее услугами.
2. **Диалог.** Это совсем не тот обмен репликами, который происходит между кассиром и покупателем в супермаркете. Клиенты, как правило, обсуждают вашу компанию друг с другом, а не с вашими представителями. Если вы желаете быть в курсе того, кто, когда и почему хвалит или ругает вашу продукцию, активно общайтесь с клиентами и внимательно слушайте, что они вам сообщают. Откройте им прямой доступ к вам и помогите наладить контакты друг с другом – создайте клуб потребителей, форум, сообщество в Интернете. Постоянные клиенты должны знать, что вы прислушиваетесь к ним и серьезно относитесь к их проблемам. Оперативно реагируйте на жалобы. Какими бы развитыми ни были технические средства коммуникации, они не могут заменить человеческое общение.
3. **Поощрение.** Как правило, постоянные клиенты приносят компании более двух третей ее доходов. Они не только покупают ее продукты, но и рекомендуют их другим. Награждайте их за лояльность, ведь они, по сути дела, продают ваши товары за вас. Возьмите пример с American Airlines, придумавшей для поощрения часто летающих пассажиров многоуровневую “программу лояльности”.
4. **Объединение.** Создайте на основе своего бренда сообщество поклонников или целую социальную сеть, превратив покупателей в часть вашей “маркетинговой экосистемы”. Пусть они возьмут на себя часть функций маркетинговой службы. Фирма Nike проводит такие мероприятия, как “Лондонский забег под эгидой Nike” и “Всемирный марафон”, чтобы объединить потребителей своей продукции и включить их во всемирное сообщество любителей бега. Компания Panasonic с этой же целью запустила программу “Жизнь в высоком разрешении”, создав в 2008 году для своих потребителей интернет-сообщество, которое сегодня живет интересной и насыщенной жизнью. Этап объединения завершает создание новой системы маркетинга, в центре которой находятся клиенты, а в качестве движущих сил выступают лояльность, общение потребителей друг с другом и, самое главное, продажи.

“Нельзя забывать, что мы завоевываем место в сердцах и умах клиентов благодаря своим поступкам, репутации, качеству, а также готовности доказывать на деле нашу надежность, ценность и соответствие их требованиям”.

Три базовых элемента процесса объединения потребительской аудитории – это контент, общение и получение рекомендаций. Для того чтобы клиенты ощутили причастность бренду, создайте сайт, который станет координационным центром сообщества. Распространите информацию о компании и ее продуктах в Интернете, вступайте в диалог с потребителями и поощряйте тех, кто с энтузиазмом рассказывает о вашей компании. Для этого предложите им программу поощрения и вовлекайте их в сообщество активных потребителей. Задействуйте с этой целью все доступные информационные каналы, включая блоги, чаты, социальные сети и сайты, работающие по принципу краудсорсинга.

Важен каждый клиент

Ни при каких обстоятельствах не давайте клиентам повода уйти к конкурентам. Компании часто пренебрегают послепродажным обслуживанием, видя в нем лишь статью расходов. Это грубая ошибка. Послепродажное обслуживание – стратегический элемент коммерческого успеха и важный источник дохода. Поэтому нужно хорошо понимать правила такого обслуживания. Обслуживание клиентов не завершается с концом рабочего дня, а предполагает контакты с ними в режиме реального времени. Это непрерывный процесс предупреждения проблем, а не реакция на отдельные жалобы. Одним решением проблем клиентов эта работа не ограничивается. Ваши сотрудники должны быть заинтересованы в выстраивании длительных взаимоотношений с клиентами.

“Передавая своим клиентам «рупор», приготовьтесь не только к бочке меда, но и к ложке дегтя”.

Качественное обслуживание – лишь один из факторов формирования впечатления покупателей, которое складывается на основе всей совокупности контактов человека с компанией и ее продуктами за определенный период времени. Положительное впечатление клиентов нередко выступает условием финансового благополучия компании. Целенаправленная работа по повышению качества взаимодействия с потребителями укрепляет их лояльность, что в свою очередь обуславливает готовность к повторным покупкам, нежелание переключаться на продукты конкурентов и стремление рекомендовать вас другим. Все это – несомненные выгоды от практической реализации философии “перевернутой воронки”. Самые ценных клиентов можно разделить на три категории: “энтузиасты” (20% покупателей, которые совершают 80% покупок), “авторитетные источники” (на их долю приходится 99% положительных отзывов о вашей компании), и “группа поддержки” (покупатели ваших продуктов, оставляющие о них положительные отзывы).

Рупор в руках у потребителя

Люди будут говорить о вашей компании, хочется вам того или нет. Примите этот факт как данность. Не в вашей власти контролировать общение в реальном мире, однако вы можете участвовать в общении, происходящем в мире виртуальном. Дайте своим клиентам возможность рекламировать ваши продукты в Интернете и за его пределами. В частности, позвольте им оценивать продукцию и оставлять свои отзывы о ней. Каким бы рискованным ни казался этот шаг, придумайте способы поощрения своей аудитории, чтобы превратить ее в “оружие массового распространения” маркетинговой информации. Например, если покупатель соглашается заполнить на сайте анкету, предложите ему 20-процентную скидку на следующую покупку.

“Дальновидность компаний, которые в период рецессии продолжают инвестировать в свое развитие и проводить активную

маркетинговую политику, вознаграждается после того, как экономическая ситуация стабилизируется”.

Не забывайте мотивировать и поощрять персонал: без счастливых и полных энергии сотрудников не бывает довольных клиентов. Супермаркет Costco оплачивает большинству своих работников медицинскую страховку и предлагает зарплаты выше средних по отрасли, показывая тем самым, насколько ценен для компании каждый ее сотрудник. Благодаря этому текучесть кадров в Costco в пять раз ниже, чем в Wal-Mart. Забота о персонале отражается и на клиентах: один из покупателей однажды даже признался, что поход в Costco вызывает у него “почти религиозные переживания”.

“Представьте, что воронка – это подозрная труба или телескоп. Поднесите ее к глазам, чтобы увидеть мир таким, какой он есть, и, что еще важнее, каким он может стать”.

Перевернув маркетинговую воронку узкой стороной вверх, вы превратите своих постоянных клиентов в целую армию торговых представителей и восторженных поклонников вашей компании, ее бренда и продукции. Сегодня “сарафанное радио” стало самым эффективным и наиболее рентабельным каналом для распространения рекламы. Перестаньте наконец рассуждать “как все” и направьте основные маркетинговые усилия на лояльных клиентов, которым ваша компания действительно небезразлична.

Об авторе

Джозеф Джаффе – президент консалтинговой фирмы Стауп, занимающейся вопросами современных медиа-стратегий. Ведущий видеоблога Jaffe Juice TV о маркетинге.
