

Содержание

Предисловие	7
Введение	9
Глава 1	
Курс на максимизацию ценности клиента	19
Глава 2	
Привлечение и развитие лучших клиентов	45
Глава 3	
Использование клиентоцентричности для настройки тактик удержания и развития	73
Глава 4	
Место CRM в создании стратегии, основанной на ценности	101
Глава 5	
Значение клиентоцентричности для оценки компании	123
Глава 6	
Аджайл-подход к управлению изменениями и клиентоцентричность	147
Заключение	169
Примечания	176
Об авторах	188

Предисловие

Майкла Фелпса, завоевавшего 18 золотых медалей на Олимпийских играх, можно считать самым именитым спортсменом всех времен. Его режим тренировок достоин зависти олимпийских богов. В пик сезона он проплывает свыше 80 км в неделю в бассейне и проводит массу времени в спортивном зале. Спортсмены, желающие достичь уровня Фелпса, порой считают, что его метод легко скопировать: больше тренируйтесь, правильно питайтесь, постепенно улучшайте результаты и получайте в итоге заслуженное олимпийское золото. Проблема в том, что одни лишь тренировки и правильное питание не гарантируют впечатляющей коллекции олимпийских наград.

Почему? Неужели упорные тренировки не помогают? Если говорить коротко, то нет. Майкл Фелпс был просто рожден для плавания. У него уникальные по форме лодыжки и 47-й размер обуви. А в совокупности с гиперподвижностью грудной клетки это означает, что каждый его гребок начинается от груди, создавая мощную тягу, как у дельфина. Хотя рост Фелпса всего 192 см, расстояние между кончиками пальцев его вытянутых в стороны рук составляет 2 метра. Кроме того, у него мощный торс, который по пропорциям больше подходит

человеку выше на десяток сантиметров. И в довершение всего в отличие от простых смертных, плывущих на соседних дорожках и пытающихся бросить Фелпсу вызов, его организм производит почти в два раза меньше молочной кислоты, чем у других людей, — это значит, что он способен быстрее восстанавливаться после физической нагрузки. Фелпс и с биомеханической, и с метаболической точки зрения с самого рождения имеет значительное и естественное преимущество в плавании.

Так что же общего у Майкла Фелпса с клиентоцентричностью? Его врожденное совершенство как пловца аналогично одному из краеугольных камней маркетинговых клиентоцентричных стратегий: еще до того, как клиент совершит у вас первую покупку, он уже имеет определенную ценность, подобно тому, как Фелпс обладает естественными физическими преимуществами с момента рождения. Разумеется, вы можете затащить клиентов в свой маркетинговый «тренажерный зал», чтобы чуть повысить их ценность, однако успех этого зависит от predetermined факторов, которые не особенно подконтрольны вам. И уж точно вы не сможете превратить подавляющее большинство своих клиентов в идеал уровня Фелпса. К тому же понять, какие именно из ваших клиентов будут лучшими, намного сложнее, чем отделить победителей от проигравших во время заплыва в бассейне. Чтобы получить полное представление о ценности клиента, требуется время, это долгая игра, продолжительность которой равна всему сроку его верности вашей компании. Этому вопросу и посвящена наша книга.

Введение

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

Основой этого удивительного поворота в судьбе EA стало понимание того, что даже если клиенты кажутся одинаковыми на первый взгляд, они не одинаковы на практике — именно так звучит принцип, при котором клиент ставится в центр всего происходящего в компании. Сегодня мы можем отнести EA к элитарной группе компаний, которые смогли изменить свою судьбу к лучшему, благодаря непоколебимому следованию стратегии клиентоцентричности. Мы используем слово «непоколебимый», поскольку для того, чтобы ее восстановление оценили на Уолл-стрит, потребовалось более 10 лет.

На самом деле оздоровление EA началось за пять лет до того, как цены ее акций снова стали расти. В какой-то момент группа «ботаников», занимавшихся обработкой данных в команде планирования продаж, решила исследовать одно предположение. Они полагали, что компания напрасно транжирит свой огромный маркетинговый бюджет — в то время на маркетинг уходило до 22% доходов. С учетом этого аналитики захотели проверить, смогут ли они использовать данные для того, чтобы найти более эффективный способ рекламы игр EA. В те времена значительная часть бюджета расходовалась непосредственно перед запуском игры, в основном на телевизионную рекламу и другие *безадресные* подходы. При этом никто в EA понятия не имел, как измерять отдачу этих расходов.

Оптимизировав алгоритм маркетингового комплекса, аналитическая команда привела руководству EA неоспоримые доказательства неэффективности использования маркетинговых средств в компании. К счастью для EA, руководители внимательно отнеслись к представленным альтернативам. В результате произошло повсеместное снижение маркетинговых расходов без ущерба для эффективности. Это впервые показало EA, что, воспользовавшись силой, заключенной в данных, она может значительно улучшить процесс принятия важных решений.

После того как в 2009 г. EA купила Playfish, компанию, занимавшуюся разработкой игр для цифрового пространства, одного из «ботаников» — Закари Андерсона — назначили главой аналитического

отдела EA Digital. Миссия его команды состояла в исследовании всей доступной информации. Стандартизировав показатели, команда создала универсальный и надежный метод, позволявший анализировать сотни видов данных. Новые аналитические исследования открыли перед компанией массу возможностей, однако многих работников EA беспокоил вопрос о том, не потеряет ли компания своеобразие в этом потоке информации. Как вспоминает Бенджамин Тисдейл, директор департамента бизнес-аналитики, сотрудники задавались вопросом: «Неужели теперь все решения за нас будут принимать наборы данных? Все же мы — творческая компания и не хотим забывать, кто мы есть»⁶.



Рис. 1.1. Курс акций EA на NASDAQ, январь 2012 г. — июль 2018 г.

Источник: “Electronic Arts Inc. (EA) Interactive Chart,” Nasdaq, July 16, 2018, www.nasdaq.com/symbol/ea/interactive-chart/.

В 2013 г. генеральным директором EA стал Эндрю Уилсон. Он принялся за решение явного конфликта между процессом принятия решений,

основанным на данных, и необходимостью защитить креативность игровых студий. В ходе анализа команда Digital выявила корреляцию между степенью вовлеченности и доходами от клиентов. Уилсон воспользовался этим и предложил компании идею Player First («Игрок прежде всего») и ряд инструментов, помогавших понимать, что именно ведет к повышению вовлеченности игроков.

В рамках проекта Player First Андерсон возглавил новую группу под названием Global Analytics & Insights, которая занялась консолидацией всех имеющихся в компании представлений об игроках и показала, что вовлеченность в игру является хорошим предиктором будущего дохода от отдельных игроков. Фактически вовлеченность была единственным надежным показателем, позволяющим понимать, станет ли клиент покупать в будущем и другие игры. Этот вывод может казаться очевидным в наши дни, однако в компании, которая родилась еще до цифровой эпохи и основную часть своей истории воспринимала клиентов как однородную массу, такое открытие вызвало к жизни трансформацию, затрагивающую все аспекты представления о клиентах и подхода к созданию игр.

С тех пор культура EA достигла зрелости. Теперь там в равной степени ценят данные и креативность, признавая, что эти два подхода находятся в симбиозе. Разработчики игр с вниманием относятся к аналитическим выводам относительно вовлеченности игроков — это помогает им понять, что именно работает в играх, а что требует улучшения.

Хотя студии не обязательно погружены в данные так же сильно, как команды аналитиков, они активно используют полученные результаты в качестве ориентиров при выдвижении идей в процессе мозговых штурмов.

Нынешнее состояние финансового здоровья компании говорит о том, что этот подход работает — и неплохо! Если вовлеченность игрока действительно один из лучших индикаторов будущего дохода от клиентов EA, то последняя статистика по популярности игр EA не может не радовать. В финансовой отчетности EA за 2017 г. сказано: «По информации из доступных источников и собственным оценкам компании, в 2017 финансовом году EA была на первом месте среди издателей игр для консолей PlayStation®4 и Xbox One в западном мире»⁷.

Произошедшее в EA — почти идеальный пример внедрения успешной стратегии клиентоцентричности. Он показывает, как компания может максимизировать свой долгосрочный финансовый результат — и настроиться на успех в долгосрочной перспективе — с помощью ориентации на текущие и будущие потребности клиентов при разработке и выпуске продуктов. Конечно, путь к превращению в клиентоцентричную компанию не всегда прост или прямолинеен; более того, некоторые компании, считающие себя таковыми, на самом деле не имеют четкого понимания, что это такое, не говоря уже о том, как эффективно реализовать этот подход.

К счастью, теперь у них есть наше руководство.

О книге

Эта книга рассказывает об особенностях многих историй успешной реализации стратегии клиентоцентричности. В ней приводится всесторонний анализ основных элементов этой стратегии. Вы научитесь:

- разрабатывать стратегию клиентоцентричности для своей организации;
- правильно оперировать показателем дохода от клиента в течение срока его верности компании, или пожизненной ценности клиента (customer lifetime value – CLV);
- делать обоснованные инвестиции в организацию продаж, маркетинг и систему обслуживания с учетом жизненного цикла клиента;
- формировать культуру, поддерживающую клиентоцентричность;
- понимать связь между пожизненной ценностью клиента и рыночной оценкой компании;
- понимать суть системы управления отношениями с клиентами (customer relationship management – CRM) как источника ценных знаний.

Мы предлагаем вашему вниманию простую методологию и набор концепций, важных для любой организации, которая хочет стать клиентоцентричной. По сути, именно желание лучше объяснить основополагающие принципы клиентоцентричности и подтолкнуло нас к созданию этой книги.

Почему мы написали эту книгу

Когда мы познакомились в 2013 г., первая книга Питера «Клиентоцентричность: Внимание к самым важным клиентам как источник стратегического преимущества» (Customer Centricity: Focus on Right Customers for Strategic Advantage) только что вышла в свет. Это была одна из первых книг по данной теме, предназначенных для широкой профессиональной аудитории. Ее перевели на китайский, корейский и португальский языки, что демонстрирует глобальный интерес к вопросу.

Питер пытался создать фундамент для курса по клиентоцентричности, который он читал для студентов МВА в Школе бизнеса Уортона. Ему требовалось нечто, позволяющее объединить основные концепции интересным и реалистичным образом. А Сара незадолго до этого стала директором уортонской учебной лаборатории Al West Jr. Learning Lab — творческого инкубатора, занимавшегося развитием прорывных высокотехнологичных приложений в области образования (настолько хороших, что они даже получили ряд наград). Узнав о желании Питера создать что-нибудь захватывающее для обучения, Сара решила воспользоваться возможностью посотрудничать с ним. Для начала она прочитала его первую книгу.

В итоге была создана Wharton's Customer Centricity Simulation — игра, которая реалистично имитирует процессы привлечения, удержания и потери тысяч клиентов и позволяет учащимся применить на практике полученные знания в области

клиентоцентричности. Разработка игры заняла более двух лет, и в 2015 г. мы успешно выпустили ее. Довольно быстро стало понятно, что наши идеи могут помочь и людям в мире реального бизнеса, пытающимся применить стратегию клиентоцентричности в своих организациях.

Вскоре мы решили написать книгу, способную стать руководством для развивающейся организации, ставящей клиента в центр внимания. Если первая книга Питера говорит в основном о необходимости перехода от продуктоцентричности к клиентоцентричности, то эта книга помогает сторонникам идеи клиентоцентричности понять, где и как приступать к реализации этой выигрышной стратегии.

Что дальше

В главе 1 мы закладываем основы книги и для начала даем определение *клиентоцентричности* — понятия, которое используется довольно широко, но зачастую неправильно. В этой главе мы обсуждаем вопрос неоднородности клиентской массы и говорим о правильных и неправильных подходах к CLV как краеугольному камню клиентоцентричной стратегии. Глава 2 посвящена первому шагу в этом путешествии — привлечению клиентов — и описывает различные стратегии и тактики. Также мы говорим о том, почему подходы к привлечению клиентов с использованием персоны покупателя и демографических характеристик в наши дни

можно считать архаичными и более неприемлемыми. Глава 3 рассказывает о тонкостях удержания и развития клиентов на основе более эффективного использования CLV. Глава 4 посвящена анализу данных, технологическим инструментам и процессам, лежащим в основе системы управления отношениями с клиентами (CRM). Все они крайне важны для клиентоцентричности. В главе 5 обсуждаются различия между традиционными подходами к оценке компаний и говорится о том, почему оценка, основанная на состоянии клиентской базы, дает более полную картину финансового здоровья бизнеса и позволяет принимать операционные решения. И, наконец, в главе 6 речь идет об организационной трансформации, культуре и лидерстве, играющих огромную роль в поддержании стратегии клиентоцентричности.

ГЛАВА 1

Курс на максимизацию ценности клиента

В этой главе мы предлагаем рабочее определение клиентоцентричности, которого будем придерживаться в оставшейся части книги. Мы также сопоставляем продуктоцентричность с клиентоцентричностью, рассматриваем концепцию пожизненной ценности клиента (CLV) и разбираем пример компании Best Buy, которая смогла в последние годы перестроить свою деятельность и добиться успеха на основе клиентоцентричности.

Определение клиентоцентричности

Несмотря на растущее использование термина «клиентоцентричность» в мире бизнеса, суть его остается непонятной многим, и это не позволяет им разобраться с тем, что именно надо делать. Проблема в том, что многие организации уже считают себя клиентоцентричными, поскольку, по их мнению, клиентоцентричность связана исключительно с совершенствованием системы обслуживания клиентов или корректировкой корпоративной

стратегии, позволяющей лучше соответствовать потребностям клиентской базы в целом. На первый взгляд может показаться, что все это действительно ставит клиента в центр внимания организации. Но это не так.

Вопросы о том, чему равна ценность «среднего клиента» или как он будет реагировать на различные типы продуктов и предложений, — это пример устаревшего образа мышления, не позволяющего видеть довольно четкие особенности клиентов на более детальном уровне. Их склонность к покупке, лояльность, способы общения друг с другом или прямо противоположные реакции на одни и те же предложения — все эти особенности, естественно присущие каждому клиенту, определяют характер реагирования на вашу компанию, а следовательно, и их ценность для вас. Если вы рассматриваете *клиентуру* как нечто единое и однородное, то слишком недооцениваете себя (и своих клиентов). Еще более важно то, что вы, судя по всему, еще не поняли истинного смысла клиентоцентричности.

В своей первой книге Питер определил клиентоцентричность как «стратегию, которая обеспечивает развитие и согласованность товаров и услуг с текущими и будущими потребностями самых ценных клиентов для того, чтобы максимизировать их долгосрочную финансовую ценность для компании»⁸. Ключевая мысль этого определения заключается в том, что не все клиенты созданы равными, т. е. не все они заслуживают одинаковой доли ценного времени и ресурсов вашей организации. Давайте сразу уточним — это не значит, что

вам следует «уволить» худших клиентов или полностью их игнорировать. Речь идет о том, что вы должны четко знать, где именно важные ресурсы тратятся впустую на клиентов, ценность которых не заслуживает уделяемого им внимания.

Когда кто-то становится вашим клиентом, он приходит со своим собственным набором характеристик, различающихся по предпочтению, склонности и потенциалу. Эти характеристики проявляют себя по-разному, но мы объединяем их единым понятием **добротности клиента**.

- *Предпочтение* означает степень, в которой ваше предложение соответствует потребностям клиента и в которой он ставит ваше предложение выше предложений конкурентов.
- *Склонность* характеризует действия клиентов: их лояльность, готовность рекомендовать вас другим, покупать более дорогие товары или услуги и т. д.
- *Потенциал* — это будущая ценность каждого клиента и то, что мы можем получить в перспективе; при оценке потенциала стоит задавать себе вопрос «Что мы можем сделать для сохранения, повышения и извлечения ценности?».

Начните разбивать ценность клиентов по этим трем формам добротности (помимо прочих), и вы поймете, насколько неоднородна ваша клиентская база, — и сможете лучше видеть возможности для развития бизнеса за счет концентрации

на правильных клиентах (мы обсудим понятие добротности клиента ниже, в главе 2).

Организация, которая ставит в центр внимания клиента, стремится выявить особенности, отличающие клиентов с наивысшей ценностью. Зачастую она полагается на современные системы управления отношениями с клиентами (CRM), которые мы рассмотрим в главе 4. Затем, обретя новое видение, компания старается привлекать и других клиентов с аналогичными характеристиками. С точки зрения удержания и развития клиентов знание того, кто именно входит в разряд лучших клиентов, позволяет перераспределять ограниченные ресурсы организации в пользу более качественного обслуживания именно этих клиентов и, таким образом, повышать рыночную стоимость бизнеса.

Клиентоцентричность vs. продуктоцентричность

Теперь, после того как мы дали определение клиентоцентричности, сравним эту концепцию с еще одной распространенной — однако уже устаревающей — стратегией бизнеса: **продуктоцентричностью**. Многие коммерческие предприятия до сих пор используют подход к бизнесу, основанный на продукте. Создание ценности в них основано на одной идее — продаже максимально возможного количества товаров и услуг безликой массе клиентов.

Компании, фокусирующиеся на продукте, не просто игнорируют ценность клиента. Им приходится

полагаться на товары (или услуги⁹) как на основной источник положительных впечатлений. Они не инвестируют в стратегии, способные дать более высокую отдачу за счет приобретения, удержания и развития клиентов с самой высокой ценностью. Продуктоцентричный подход игнорирует идею неоднородности клиентов и заставляет растрачивать ценные ресурсы на организацию продажи продуктов кому угодно и любой ценой.

Чтобы увидеть все недостатки такого подхода, не нужно далеко ходить. Только посмотрите на то, как обстоят дела в крупных торговых центрах, на пугающее количество закрывающихся магазинов и на множество банкротств, произошедших в последние годы. Ни у кого из ритейлеров нет иммунитета против падения объемов бизнеса — ни у сети специализированных небольших магазинов вроде Rue21, закрывшей треть своих торговых точек в 2017 г.¹⁰, ни у крупных сетей типа Macy's, которая с 2016 г. закрыла 15% своих магазинов, что привело к потере более чем 10 000 рабочих мест¹¹. Многие традиционные торговые сети хотели бы забыть, как страшный сон, 2017 г., когда в США закрылось почти 9 000 магазинов¹². Но эта тенденция сохраняется.

Для оценки плачевного состояния традиционных торговых сетей был создан ряд индексов, например индекс Death by Amazon компании Bespoke Investment Group, отслеживающий акции 62 ритейлеров¹³. Компания Proshares создала биржевой фонд Decline of Retail Store (биржевой символ EMTY), состоящий из акций 56 ритейлеров. Этот фонд выстроен на довольно гротескной

идее — возможности заработка на сокращении количества традиционных, физических торговых точек. Фонд осуществляет короткую продажу акций из собственного индекса Solactive-ProShares Bricks and Mortar Retail Store Index. С учетом того, что цена 70% акций в портфеле EMTY в 2017 г. снизилась (в 25 случаях более чем на 20%¹⁴), подобные хищные инвестиционные тактики вполне способны принести неплохую прибыль.

Возможно, у вас возникает вопрос, стоит ли винить в происходящем продуктоцентричность. Может, клиенты попросту уходят к онлайнovým продавцам, предлагающим более выгодные цены? Давайте, например, посмотрим на происходящее в компании Best Buy. Долгое время казалось, что она пойдет по печальному пути CompUSA, Circuit City и Radio Shack. Но, вопреки всем прогнозам, Best Buy удалось довольно эффектно возродиться и стать любимчиком Уолл-стрит. Объясняется это тем, что компания обратилась к стратегии клиентоцентричности.

Best Buy: невероятная история о Золушке фондового рынка

Цена акций Best Buy резко выросла с \$10 в декабре 2013 г. до более чем \$70 в конце 2017 г. Давнейшим свидетельством устойчивости компании стал тот факт, что около 50% этого прироста цены пришлось на один лишь 2017 г.¹⁵ Каким же образом Best Buy удалось противостоять мрачным прогнозам

большинства аналитиков и вместо банкротства продемонстрировать всем нам редкую историю успеха сетевой розничной компании, успешно развивающейся даже в эру Amazon?

В середине 2012 г. компания находилась в явном кризисе, как видно на рис. 1.1. Цена ее акций снижалась так, что она за шесть лет потеряла 50% своей капитализации. В какой-то момент ситуация усугубилась скандалом, затронувшим высшее руководство Best Buy: проведенное советом директоров расследование показало, что тогдашний генеральный директор Брайан Данн имел неподобающие связи со своей коллегой. Оказалось также, что основатель и председатель правления Best Buy Ричард Шульце знал об интрижке и предпочел промолчать. В свете этой информации Данн был уволен, а Шульце подал в отставку.



Рис. 1.1. Курс акций Best Buy Co Inc. на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2011–2018 гг.

Источник: “Best Buy Co Inc. (BBY) Interactive Chart,” Nasdaq, July 23, 2018, www.nasdaq.com/symbol/bby/interactive-chart.

Затем совет директоров немало удивил широкую публику, когда назначил на пост нового генерального директора Хьюберта Джоли. Этот бывший руководитель гостиничной компании Carlton проработал 10 лет в качестве консультанта в компании McKinsey, однако не имел совершенно никакого опыта в розничной торговле. Этот выбор заставил многих задумчиво чесать в затылке и размышлять о том, не лишит ли он Best Buy последних шансов на возрождение.

Чтобы лучше понять глубину проблем в компании, Джоли посвятил первые недели работы посещению магазинов и общению с сотрудниками. В своем первом отчете для совета директоров он заявил: «Это самая ужасная организация из всех, которые мне доводилось видеть, но все не так плохо, поскольку корень проблем находится внутри, а значит, мы можем исправить ситуацию»¹⁶. И он был прав, говоря это. Но почему?

Переходя из магазина в магазин, он узнал о распространенной практике так называемого *шоуруминга*. Потенциальные клиенты приходили в Best Buy, чтобы увидеть продукт своими глазами и пощупать его. Потом они искали в интернете самое дешевое предложение и во многих случаях выбирали других продавцов. Джоли решил, что единственным решением этой проблемы будет оптимизация отпускных цен. Только это могло помочь Best Buy конкурировать на равных с аналогами Amazon со всего мира. Компания сделала так, чтобы ее цены во всех случаях были примерно равны ценам конкурентов. Потенциальные

клиенты, приходившие в салоны компании, чтобы познакомиться с продуктом, как и раньше, искали цены в других местах с помощью смартфонов, однако теперь другие предложения казались не столь привлекательными.

Затем Джоли решил улучшить онлайн-направление бизнеса. Он предложил внедрить стратегию «выставочного зала с возможностью получения заказа», благодаря которой на базе тысячи с лишним магазинов компании возникла сеть небольших складов. Эта стратегия позволила Best Buy поддержать систему доставки для покупок, сделанных в интернете. И это оказалось намного более интересным для покупателей, чем предложение других крупных онлайн-ритейлеров¹⁷. Но почему же Джоли не решил в тот момент перевести весь бизнес компании в онлайн?

Ответ дает анализ клиентской базы Best Buy, изначально проведенный в 2010 г. Исследование показало, что 55% дохода компании приносили женщины-покупательницы, которым было нужно нечто большее, чем просто самый дешевый продукт¹⁸.

Этот особенно ценный сегмент клиентов нуждался в помощи знающих сотрудников, способных подсказать что-то, сравнить разные продукты, порекомендовать вспомогательные товары и во многих случаях произвести установку оборудования в домах. А поскольку все больше продуктов становятся технологически сложными и интегрированными в интернет вещей¹⁹, Джоли разглядел зарождающуюся потребность клиентов (как мужчин, так

и женщин) в консультациях. Интегрированные устройства для умных домов представляют собой наиболее быстрорастущий в последние годы класс потребительской электроники²⁰.

Джоли понял, что, отказываясь от сервиса и поддержки женщин и клиентов в категории умных домов, Best Buy, сама того не замечая, отказывается от потенциальных многомиллионных продаж. Такие клиенты, приходя в Best Buy, хотели не просто купить продукт, а воспользоваться опытом персонала. Соответственно, следующая часть стратегии Джоли предполагала постоянное обучение персонала торговых залов принципам работы всех продуктов из ассортимента. Кроме того, большое внимание уделялось тому, чтобы специально созданное в составе Best Buy подразделение Geek Squad имело все необходимое для оказания технической поддержки и услуг по установке оборудования. Сконцентрировавшись на клиентах с самой высокой ценностью, Best Buy смогла дифференцироваться по отношению к онлайн-ритейлерам и возродиться с умной, но безжалостной к конкурентам моделью бизнеса. Даже гигант отрасли Amazon признал высокий класс этой игры и попытался повторить опыт Best Buy с Geek Squad, запустив в середине 2017 г. собственную услугу по установке продуктов для умных домов²¹.

Если бы другие ритейлеры смогли принять новые правила игры так же, как это удалось Best Buy, они тоже могли бы процветать в эту новую эру, в которой правит бал клиент, носящий в своем кармане весь рынок.

Важность CLV

Понимание сути **пожизненной ценности клиента** — ключевой шаг в разработке стратегии клиентоцентричности, однако на практике этот термин нередко интерпретируют неправильно. Питер значительно продвинул вперед дискуссию на тему CLV, когда в 2015 г. вместе с коллегами основал аналитическую компанию Zodiac с тем, чтобы привнести ясность, надежность и высокие, но достижимые стандарты в определение и применение CLV на практике. Весомым знаком успеха Zodiac в достижении этих целей можно считать то, что в начале 2018 г. ее купила Nike²².

Наша цель в данном разделе книги — помочь вам сформировать правильное представление о CLV и использовать ее в качестве основы стратегии клиентоцентричности. Мы выделим самые важные качественные аспекты CLV и расскажем, какие ошибки чаще всего допускают компании при расчете этого показателя, что позволит вам избежать их.

В интернете и в учебных курсах по маркетингу по всему миру можно найти немало формул CLV, однако большинство из них имеют серьезные недостатки. Питер вместе с Брюсом Харди описал в нескольких статьях распространенные проблемы при расчетах CLV²³. Важно понимать, какие формулы наиболее точны и, следовательно, наиболее полезны, а также суть фундаментальных проблем, влияющих на все остальное. Понимание этих различий позволит вам получить глубокое

представление о динамике потребительского поведения на фундаментальном уровне и о том, каких популярных мифов следует избегать.

Прогнозирование ожидаемой CLV

CLV — перспективный показатель, который рассчитывается путем моделирования и прогнозирования следующих параметров:

- продолжительности отношений с клиентом (для ушедших клиентов) или вероятной продолжительности (для существующих и будущих клиентов);
- количества сделок;
- дохода от сделок;
- других нефинансовых аспектов, связанных с клиентом (посещение веб-сайта, готовность попробовать другие продукты, публикация рейтинга и отзывов о товарах компании и/или рекомендация ваших продуктов другим потенциальным клиентам и т. п.).

Помните, что для существующих и потенциальных клиентов, представляющих будущие денежные потоки, CLV в любом случае основана на прогнозе, поскольку мы не можем знать реальное количество периодов, в течение которых они останутся клиентами, сколько покупок сделают и т. д. При этом важно называть этот показатель в соответствии с тем, что он есть на самом деле: ожидаемая CLV, или **ECLV**. Далее мы для ясности и удобства будем обозначать пожизненную ценность клиента аббревиатурой CLV,

однако вы должны четко понимать, что речь идет именно о ECLV.

CLV — это «приведенная стоимость будущих денежных потоков (прибыли), полученных от клиента»²⁴, и главное слово в этом определении — «будущих». Для расчета CLV необходимо спрогнозировать время, в течение которого клиенты останутся активными, признавая при этом неопределенность показателя. Аналогичным образом следует делать прогнозы относительно других особенностей поведения, например «Сколько покупок совершит клиент за весь срок своей верности компании?» и «Насколько крупными они будут?». Эти значения очень важны, однако то, как они рассчитываются, — и уверенность в них — зависит от статуса клиента.

Ошибка CLV номер 1: отсутствие учета статуса клиента

Первая группа проблем многих формул определения CLV связана со статусом клиента. Для его определения следует задать следующие вопросы: сможем ли мы привлечь этих потенциальных клиентов в будущем? Они что, просто пришли к нам и у нас нет никакой исторической информации о них? Были ли они в последнее время активными или собирались уйти? На основе статуса клиента следует использовать разные формулы для расчета CLV в зависимости от того, прогнозируется ли ценность существующих и будущих клиентов или проводится ретроспективная оценка ушедших, т. е. потерянных клиентов. Как ни печально, поскольку

будущие отношения невозможно считать незыблемыми, единственная категория клиентов, для которой удастся точно рассчитать CLV, — это ушедшие клиенты.

Разумеется, такие клиенты не обязательно олицетворяют всю клиентскую базу, поэтому, хотя и стоит ценить определенность, связанную с ними, — и использовать данные о них для выстраивания моделей, более достоверно предсказывающих поведение существующих и будущих клиентов, — необходимо также признавать и оценивать неопределенность, присущую активным (и потенциальным) клиентам. У вас есть отличная возможность использовать информацию о бывших клиентах для более точного прогнозирования ценности существующих и будущих. Анализируя данные о бывших клиентах, не сваливайте всех в одну кучу, а учитывайте их неоднородность (подробнее о неоднородности клиентов мы поговорим в главе 2).

Ошибка CLV номер 2: отсутствие разграничения клиентов, связанных и не связанных контрактами

Если вы не ясновидящий, то вряд ли можете с полной уверенностью считать, что клиент, не связанный условиями контракта, будет вести себя активно. Для бизнес-модели, основанной на подписке или «контрактных обязательствах», например для членства в тренажерном зале, довольно просто делать прогнозы, поскольку клиент должен обновить свой контракт для того, чтобы остаться,

или расторгнуть его, если хочет уйти. Но что делать в случае предприятий, не использующих контракты? Взять хотя бы онлайн-магазины, кофейни или гостиничные сети — если их клиенты некоторое время не были активными, сложно понять, ушли ли они навсегда или в какой-то момент появятся снова. Понятие «коэффициент удержания», имеющее вполне четкий смысл в условиях контрактного бизнеса, в данном случае теряет всякий смысл — вы не можете знать, сколько ваших клиентов «живы», так что не поймете и того, действительно ли удалось их удержать. По этим причинам не существует универсальной формулы CLV, которая могла бы использоваться в обоих типах бизнеса — имеющих или не имеющих официальные контракты с клиентами.

Чтобы избежать некорректных расчетов CLV, связанных с первыми двумя распространенными ошибками, мы рекомендуем использовать конкретный набор формул, позволяющих учитывать характер бизнес-модели (контрактная или неконтрактная) и категорию клиентов (существующие, вновь привлеченные или будущие). Для контрактного бизнеса, где наблюдать за процессом ухода клиентов довольно просто, при расчетах CLV стоит использовать коэффициент удержания, а для других компаний это невозможно, поскольку в точности неизвестно, когда именно клиент уходит.

Кроме того, расчеты CLV для неконтрактного бизнеса осложняются тем, что поток сделок у него сильно отличается от контрактного бизнеса. В случае контрактного бизнеса платежи

обычно осуществляются через регулярные интервалы (вспомните хотя бы ежемесячные платежи за услуги кабельного телевидения), а их суммы почти одинаковы. У неконтрактного бизнеса суммы и сроки платежей могут значительно варьировать во времени. Всплески покупок могут быть связаны, например, с началом учебного года или определенными событиями в жизни (переездом или свадьбой). Неконтрактным компаниям намного сложнее давать прогнозы, и они не могут полагаться на контрактные модели для проведения быстрых и грубых оценок. Поскольку расчеты не учитывают особенности каждого аспекта поведения, значение CLV в целом оказывается довольно неточным.

Ошибка CLV номер 3: вера в то, что коэффициент удержания клиентов не меняется со временем

Третья ошибка большинства формул CLV для контрактных видов бизнеса — ошибочное предположение о том, что коэффициент удержания остается постоянным для всей совокупности клиентов, приобретенных в одно и то же время. На это часто не обращают внимания, поскольку коэффициенты удержания не сильно варьируют при оценке их усредненного значения по нескольким группам. Однако, по мнению Питера и Брюса, подобное упрощение приводит к *неправильному* определению CLV:

Компании зачастую сообщают о сравнительном постоянстве коэффициентов удержания, которые в реальности являются результатом усреднения

по разным группам клиентов. Данные по новым клиентам (со сравнительно низким коэффициентом удержания) усредняются с данными по существующим клиентам, маскируя закономерность (повышение коэффициентов удержания со временем), которая, скорее всего, наблюдалась бы в каждой отдельной группе²⁵.

Авторы детально описали, почему подобного усреднения стоит избегать, в своей статье 2010 г. в журнале *Marketing Science* под названием «Оценка клиентской базы в условиях контрактного бизнеса: чем опасно игнорирование неоднородности» (Customer-Base Valuation in Contractual Setting: Perils of Ignoring Heterogeneity). Статья была основана на материалах исследования того, что происходит при игнорировании динамики на уровне отдельной группы. Питер и Брюс поделились в ней своими соображениями об ошибках, возникающих, когда компании не обращают внимания на изменение коэффициента удержания в группе с течением времени:

[Наш анализ] показывает, что оценка, основанная на усредненном коэффициенте удержания, приводит к занижению истинной ценности клиентской базы на 25–50% в стандартных условиях²⁶.

Чтобы увидеть различие между постоянным коэффициентом удержания и более реалистичным переменным коэффициентом удержания для группы клиентов, достаточно взглянуть на рис. 1.2 и на то, что происходит за 10 периодов с группой клиентов,