



# Развивающийся маркетинг

Сунгми Чунг, Майк Шерман

*Чтобы постоянно поддерживать отношения с клиентами и проводить грамотную маркетинговую политику, компаниям не нужны самые современные инструменты, огромные объемы информации о клиентах и армии экспертов.*

**Б**лагодаря современным информационным технологиям компании из развитых стран собирают и хранят огромное количество информации о своих клиентах, а системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) помогают им обрабатывать эти данные и выявлять сегменты потребителей, на которых стоит проверять новые продукты. Лучшие продукты затем отбираются для полномасштабных маркетинговых акций.

Кажется маловероятным, что CRM столь же эффективны на развивающихся рынках, где не хватает маркетологов, современных ИТ-систем, точных данных о потребителях. Однако это так. Здесь маркетинговые акции, грамотно подготовленные на основе собранных с помощью CRM данных и предназначенные для определенной аудитории, достигают цели в 10—60% случаев, то есть от 10 до 60% клиентов принимают предложения компаний, что гораздо больше обычных для развитых рынков 5—20%. В 2000 г. на развивающихся рынках была проведена лишь десятая часть (11%) общемировых маркетинговых кампаний,

основанных на данных CRM-систем, но с тех пор их число увеличивается на 35% в год.

Почему это происходит? Во-первых, в развитых странах люди устали от потока ненужной информации — писем, телефонных звонков с предложением что-то купить, навязчивой рекламы, а в развивающихся странах потребители еще не привыкли к вниманию компаний и многим это внимание нравится. Во-вторых, успех зависит от умения творчески воспользоваться информацией, предоставляемой CRM-системами, а не от величины баз данных, качества программного обеспечения и количества специалистов.

Действительно, некоторые компании, использующие самые сложные маркетинговые инструменты, еще не добились никаких результатов. Во время одного из последних исследований североамериканских компаний, главным образом розничных, 69% респондентов заявили, что их инвестиции в CRM-системы пока не окупились или вообще не принесли отдачи<sup>1</sup>.

Однако на развивающихся рынках мы не раз видели, как компании, эффективно используя, казалось бы, скудную информацию и обладая лишь элементарными навыками, добивались значительного финансового успеха.

### Прагматичный подход к CRM

Один азиатский сотовый оператор, например, сократил отток клиентов более чем на 40%, предложив особую скидку тем, кто был занесен в категорию наиболее вероятных кандидатов на отказ от его услуг. Розничный банк из Восточной Азии провел маркетинговую акцию для клиентов с высоким уровнем доходов, которые часто пользовались банкоматами, и благодаря этому его прибыль по кредитным картам увеличилась не меньше чем на 5 млн долл. Проанализировав данные, собранные CRM-системами, банк обнаружил, что эти клиенты в четыре раза чаще приобретают новые услуги по кредитным картам, чем представители контрольной группы.

Если на развивающихся рынках потребители с таким энтузиазмом реагируют на маркетинговые акции, то почему компании так редко их проводят? Отчасти потому, что руководители, включая директоров по маркетингу, не знают об успехе своих же мероприятий: здесь компании редко анализируют результаты собственной маркетинговой деятельности. Во-вторых, руководители, наслышанные о CRM и готовые

<sup>1</sup> Национальная розничная федерация; результаты опроса участников ежегодной конференции Meta Group по вопросам CRM, май 2000 г.

установить их, ошибочно считают, что толк будет лишь от самых сложных и дорогих версий. Поэтому они все еще создают самые полные базы данных и осваивают самые современные методики моделирования потребительских предпочтений. Даже маркетологи, которые не возлагают все надежды на технологии, озабочены тем, что у них нет необходимых, как пишут в учебниках по CRM, данных и специалистов.

Не нужно во всем доверять учебникам. На любом рынке CRM-системы применяются ради одной цели — надолго привязать к компании самых ценных клиентов, предложив им продукты и услуги, отвечающие их индивидуальным потребностям. Два самых важных элемента любой программы CRM — множество гипотез о составе любого целевого сегмента и разнообразие вариантов проверки этих гипотез. Поэтому, чтобы проводить хорошо обоснованные и статистически достоверные пробные маркетинговые акции, на первых порах достаточно собрать для CRM-системы просто большую и точную базу данных о клиентах.

По нашим оценкам, если в базе CRM-системы есть данные о 50—300 тыс. постоянных клиентов, значит, в ней представлено много самых разных групп приблизительно по 2 тыс. человек в каждой и маркетологам не составит труда подготовить серию тестов с таким расчетом, чтобы один и тот же потребитель не был задействован дважды. Если с помощью электронной почты охватить более крупные выборки потребителей, то можно быстрее испытать и распространить новые идеи. Однако крупные выборки — вовсе не обязательное условие удачных CRM-акций<sup>2</sup> (см. врезку «Учитесь на ошибках» на с. 44). Не всегда нужно и огромное количество подробных данных о каждом клиенте. Объем и качество необходимой информации зависят от того, какие гипотезы компания хочет проверить. Если предложения можно тестировать и уточнять, даже обладая небольшим объемом информации, значит, на первых порах ее вполне достаточно. В этом случае проверку нужно начинать как можно раньше, например, если у вас есть хотя бы только демографические сведения о клиентах и информация о продуктах, которыми они владеют в данный момент, — остатки на счетах, типы операций, совершенные ими за последний год (скажем, сколько раз они пользовались банкоматами).

Естественно, качество данных, доступных маркетологам на развитых и развивающихся рынках, различается. Большинство компаний из развивающихся стран хранят информацию о клиентах и прошлых операциях в разных компьютерных системах. Но мало кто регистрирует отзывы клиентов — жалобы, оценку рекламных акций и подарков.

---

<sup>2</sup> См. Ruediger Adolf, Stacey Grant-Thompson, Wendy Harrington, Marc Singer. What Leading Banks Are Learning about Big Databases and Marketing // *The McKinsey Quarterly*, 1997, No 3, p. 187—192.

В то же время в развитых странах именно на этих сведениях часто основываются плодотворные маркетинговые мероприятия.

Кроме того, CRM-системы, используемые в развивающихся странах, из-за программных недоработок порой пропускают даже очевидно ошибочные данные. Например, база данных одного банка регистрировала девять полов клиентов: мужской под номером 1, женский под номером 2, а еще — под номерами от 3 до 9. В азиатской соевой компании 60% новых клиентов-горожан попали в графу «Фермеры». Точность вводимых данных не всегда можно проверить по надежным источникам, так как внешних поставщиков информации мало, если они вообще существуют.

Но даже низкое качество данных — не повод отказываться от CRM-систем. Во-первых, на основании доступной информации компании могут создавать небольшие, но вполне надежные базы данных. Систематически проводя простейшую проверку данных, легко на ранней стадии выявить пропуски и ошибки, определить соответствие данных поставленной задаче. Во-вторых, формирование небольшой базы данных — первый шаг к созданию гигантского хранилища, а оно

---

## Учитесь на ошибках

Ошибки предприятий из развитых стран могут многому научить компании из стран развивающихся. Вот две самые частые ошибки.

Компании уделяют основное внимание информационным технологиям, а не их воздействию на результаты бизнеса. Часто CRM-системы внедряются по инициативе IT-отдела, без согласования с отделами маркетинга, продаж или обслуживания клиентов. В результате компании приобретают дорогостоящие системы, которые не гарантируют успеха маркетинговых акций или увеличения прибыли.

Часто предпочтение отдается масштабным системам, эффект от применения которых проявится спустя долгое время, хотя часто гораздо разумнее постепенно приобретать отдельные модули, позволяющие быстро получить результаты. Многие компании пытались сразу же внедрить все элементы классической структуры CRM-системы — хранилище данных, сложные аналитические модули, инструменты управления маркетинговыми акциями и каналами сбыта. Но на это уходит слишком много времени. Если при интеграции разных элементов CRM происходит какой-то сбой (что бывает часто), то срок окупаемости инвестиций растягивается еще больше. Тем компаниям, которые наращивают свои CRM-системы поэтапно, не надо годами ждать результатов.

появится, когда компания усовершенствует свою структуру данных, повысит стандарты точности и соберет внушительный объем информации о клиентах. Положительные результаты пилотных маркетинговых акций, основанных на данных CRM-систем, кроме всего прочего, докажут сотрудникам важность сбора точной и разносторонней информации о клиентах: они увидят, что в ней и правда есть смысл. Чтобы сотрудники тщательно собирали данные, их можно заинтересовать материальными стимулами, например предложить более высокие комиссионные тем торговым агентам, которые убеждают клиентов заполнять все графы анкет.

Конечно, на то, чтобы проверить, рассортировать и обработать сведения о потребителях, нужно время, тем не менее многим удастся довольно быстро создать пригодные для работы базы данных. В одном южно-корейском розничном банке два сотрудника создали и запустили базу данных всего за две недели. В столь же короткий срок уложился и оператор мобильной связи из Юго-Восточной Азии. Кто-то сформировал базу данных вообще за неделю. Подготовив базу данных, можно сразу же проводить пилотные акции — 8—10 в первые 2—3 месяца — и во время каждой протестировать на группах, состоящих из клиентов определенной категории, 5—6 вариантов предложения.

Скажем, банк хочет оценить, насколько эффективны для клиентов, имеющих только один счет, три предложения, о которых им сообщают по телефону или по почте. Всего получается шесть вариантов: предложение № 1 по телефону, предложение № 1 по почте, предложение № 2 по телефону и т.д. Сотрудникам, работающим с CRM-системой, предстоит протестировать каждый вариант в шести группах клиентов, владеющих одним банковским счетом.

Сотрудники отслеживают результаты, корректируют предложения, повторно тестируют уточненные варианты и выбирают предложения, с которыми можно обратиться к клиентам всех категорий (см. схему 1). Обычно целевых клиентов для расширенного предложения определяют

СХЕМА 1



лишь по нескольким важным параметрам (например, высокому уровню доходов и частому пользованию банкоматами), поэтому их легко найти в главных базах данных компании.

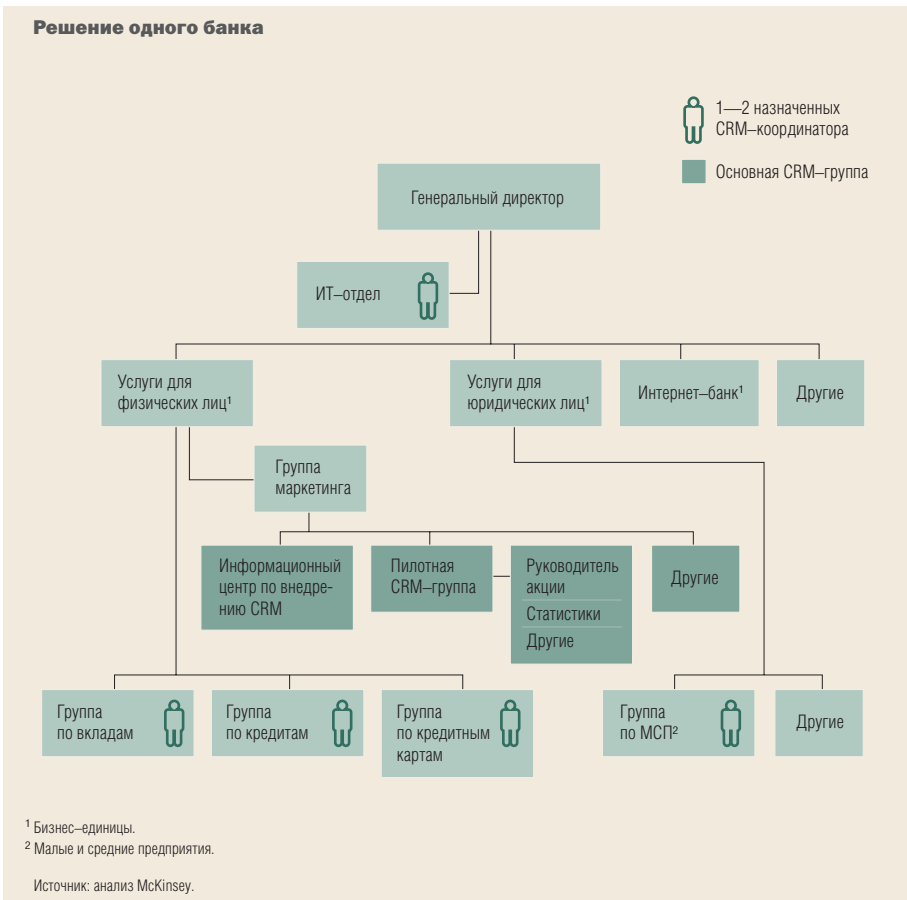
## Специалисты

Чем больше пилотных акций, которые строятся на основе предоставляемых CRM-системами данных и проводимых одновременно тестов, тем больше от них пользы для компании. В 2000 г. Capital One (компания — эмитент кредитных карт, активно пользуется CRM-системами; у нее 34 млн клиентов и около тысячи статистиков и маркетологов, работающих с CRM) во время своих пилотных акций протестировала 45 тыс. вариантов. Правда, в типичном крупном американском банке вряд ли будет больше 20—50 специалистов, обслуживающих CRM-системы. Но все-таки это гораздо больше, чем в большинстве компаний из развивающихся стран, где также недостает внешних ресурсов — агентств, которые предоставляют услуги по прямой адресной почтовой рассылке, колл-центров, поставщиков аналитических услуг, телемаркетинговых фирм и т.д.

И тем не менее компании, начинающие с малого, добиваются хороших результатов, даже если не знают изощренных маркетинговых ходов — они вполне обходятся без этого. В группу, внедряющую CRM-систему, достаточно включить одного или двух представителей от каждого отдела, предоставляющего информацию, то есть маркетинга, управления продуктами, статистики, колл-центра, финансов, информационных технологий и продаж. Более того, поначалу само желание компании разобраться, почему статистически однородные группы клиентов по-разному реагируют на ее предложения, куда важнее ее навыков и коммерческого чутья.

Единая группа, обслуживающая CRM-систему всей корпорации или отдельно взятого подразделения и возглавляемая опытным специалистом в области CRM, может проводить тесты и масштабные маркетинговые акции, важные для всех бизнес-единиц. Бывает и иначе: основная группа специалистов по CRM числится в отделе маркетинга или розничных продаж и взаимодействует со специалистами по CRM из других отделов. Например, один банк сформировал экспериментальную CRM-группу для тестирования новых предложений, а также открыл колл-центр, сотрудники которого должны были предлагать лучшие решения широкому кругу клиентов всех бизнес-единиц. Эту работу возглавлял отдел маркетинга подразделения розничного банка (см. схему 2). В каждой бизнес-единице был свой специалист по CRM, он отвечал за анализ финансового потенциала пилотных кампаний и включение новых идей и гипотез о сегментации клиентов в план-график тестов.

СХЕМА 2



Маркетологи, разрабатывающие гипотезы, и операторы колл-центров, разъясняющие клиентам предложения компании и выслушивающие их мнение, обмениваются информацией. Если в группе CRM лишь несколько специалистов и они постоянно взаимодействуют с операторами, то обмен информацией происходит быстро, а значит, быстро создаются и удачные предложения. В таких компаниях нередко маркетологи сами готовят материалы для прямой почтовой рассылки и пишут «сценарии» для телефонных переговоров. К сожалению, иерархичные структуры многих компаний на развивающихся рынках препятствуют оперативной, демократичной командной работе. Например, неудачный тест тут часто воспринимают как ошибку отдельного человека, а не как необходимый шаг на пути постепенного совершенствования продукта.

Тем не менее культура компаний изменяется. После неожиданного провала маркетинговой акции азиатской компании — оператора мобильной связи неудачу обсуждали все ее участники — от руководства до операторов колл-центра и статистиков. Они пришли к выводу, что в компании не отлажена процедура рассмотрения жалоб клиентов —

и это главная причина провала. Жалобы рассматривались так долго, что, когда людям сообщали о результатах расследования, не все даже помнили, о чем вообще идет речь. Многих клиентов (считавших, что компания в принципе не может ничем им помочь — например, она не в состоянии улучшить качество сети) особенно злило, что компания даже не пыталась связаться с ними. Поняв эту ошибку, компания изменила порядок работы с жалобами, и отток клиентов существенно уменьшился.

### **Поддержка со стороны остальной части компании**

На развивающихся рынках большинство компаний отслеживает агрегированные показатели, такие как общий объем продаж или количество потребителей. Чтобы найти общий язык со старшими менеджерами, группы специалистов по CRM должны хорошо представлять себе компоненты этих показателей (особенно разницу в прибыльности тех или иных сегментов клиентов и видов деятельности) и понимать, насколько маркетинговые акции, основанные на данных CRM-систем, могут повлиять на факторы, которые больше всего сказываются на агрегированных показателях. Например, азиатская страховая компания выявила такие показатели, как среднее количество услуг на одного клиента для разных групп клиентов, и, следя за ними, пыталась воздействовать на них.

Еще один хороший способ получить поддержку руководителей компании — показать им процесс в действии. Однажды опытный оператор колл-центра бразильской страховой компании в нужное время позвонил нужному клиенту и точными доводами (соответствующие сведения удалось получить благодаря маркетинговой акции) убедил его продлить старый договор и открыть новый. Этот разговор, случайно услышанный главой компании, окончательно доказал руководителю неоспоримое преимущество CRM-системы. Кроме того, группе специалистов по CRM нужна поддержка бизнес-единиц или отдела, в котором она числится.

Однако у многих компаний из развивающихся стран показатели эффективности работы не дезагрегированы, поэтому не виден положительный вклад группы в работу той или иной бизнес-единицы (см. врезку «Лидеры внедрения CRM в отделениях банков»). Организаторам CRM-кампаний необходимы такие показатели, чтобы вознаграждать работу каждой CRM-группы и ее отдельных специалистов. Если таких показателей нет, CRM-группе нужно самостоятельно разработать их — рассчитать чистую приведенную стоимость каждой акции и экстраполировать ее эффект на прибыль компании.

## Лидеры внедрения CRM в отделениях банков

Банки получают наибольшую отдачу от маркетинговых акций, которые планируются на основании данных, предоставляемых CRM–системами, в том случае, если менеджеры по продуктам отвечают за прибыли и убытки по своим продуктам во всей организации. Эти менеджеры особенно заинтересованы в разработке и проведении удачных пилотных акций по продаже своих продуктов. Иногда они даже сами выделяют средства на эти мероприятия из бюджетов продуктов.

Однако на развивающихся рынках у менеджеров по продуктам редко бывают такие широкие полномочия. Например, в турецких банках большее значение придают результатам отделений, а не продуктов, поэтому менеджеры отделений становятся основными, хотя и не естественными, союзниками инициаторов CRM. Когда один турецкий банк запустил CRM–акцию, менеджеры отделений, не желая делиться своими связями с клиентами, поначалу оказывали серьезное сопротивление командам, проводящим опросы клиентов. На сотрудничество они пошли, лишь убедившись, что благодаря CRM–кампаниям результаты деятельности их отделений резко улучшаются. Например, когда началась широкая кампания по продвижению онлайн-услуг, группа CRM–специалистов представила менеджерам убедительные свидетельства того, что в результате клиенты стали чаще проводить операции. Поняв, какую пользу принесет им акция, менеджеры изменили свое отношение к CRM–системе.

---

Конечно, самый надежный способ получить поддержку старших менеджеров — показать им деньги. К счастью, как правило, положительные результаты пилотных проектов появляются довольно быстро.

---

На развивающихся рынках применение CRM–систем может оказаться очень выгодным, хотя пока компании редко извлекают из этого пользу. Отчасти в этом виноваты руководители: они не верят в то, что инструменты, основанные на базах данных, могут работать в их странах. Тем не менее доли рынка компаний, экспериментирующих с CRM по принципу «сделай сегодня, отладь завтра», растут. Те же, кто так и не решается внедрить CRM–системы, в один прекрасный день могут обнаружить, что их клиенты ушли к конкурентам, которые не боялись на деле опробовать CRM. *В*