

Вечнозеленый бизнес

Как культивировать лояльность
клиентов для процветания
компании



Книгу рекомендует маркетинг-гуру
Сет Годин

Издание получило положительные
отзывы Publishers Weekly
и Library Journal

Книга является изданием номер один
на Amazon в разделах «Продажи»,
«Маркетинг» и «Клиентский сервис»

Ной Флеминг – консультант по стратегическому маркетингу, специализирующийся на повышении прибыли предприятий, построении сообществ, увеличении лояльности клиентов. Основатель консалтинговой компании Fleming Consulting&Co, которая помогает предпринимателям и корпорациям увеличивать масштабы бизнеса. С 2005 года работал с более чем 500 предпринимателями и собственниками.

Основная идея

Чтобы организация процветала и двигалась вперед, она должна фокусироваться на трех C: character, community, content (характер, сообщество, содержание), уверен автор. Эта стратегическая основа помогает компаниям становиться вечнозелеными, а также удерживать клиентов, повышать их уровень обслуживания и лояльность.

Что означает быть вечнозеленой компанией?

Автор книги, используя метафору деревьев, разделяет все компании на четыре типа: листопадные, бесплодные, увядающие и вечнозеленые. Бизнес относится к одному из этих типов на основании двух критериев: насколько хорошо он развивает отношения с новыми клиентами и насколько успешно сохраняет существующих.

Листопадные. Большинство компаний, как ни удивительно, относятся к этому типу. По мнению автора, таковых около 40%. Они работают с намерением построить хорошие отношения со своими клиентами и обеспечить высокий уровень обслуживания. Однако по той или иной причине этот план не полностью реализуется, и, как следствие, они не могут удерживать своих клиентов. Как и листопадные деревья, эти компании каждый год теряют много клиентов (листьев) и поэтому постоянно нуждаются в новых. У этого типа бизнеса есть свои взлеты и падения, но зима всегда холодная, без листьев на дереве. Листопадные компании постоянно играют в кошки-мышки в процессе приобретения клиентов.

Бесплодные. Многие организации – как бесплодные деревья, неспособные приносить плоды (или удерживать листья). По мнению автора, 30% организаций сегодня относятся к этой категории. В их отношениях с клиентами нет долговечности. Такие компании могут выжить, опираясь на высокие инвестиции в рекламу и маркетинг, что создает непрерывный

поток новых клиентов, но это сложный вариант для ведения долгосрочного бизнеса.

Увядающие. Немало организаций – как увядающие деревья: листья держатся, но они не получают достаточного питания и поэтому не так здоровы, как должны были бы быть. Такая компания способна удержать своих клиентов, но у нее нет реальных отношений с ними или даже попыток их создать. Вероятно, около 20% предприятий сегодня попадают в эту категорию, в том числе страховые бизнесы. В целом они имеют высокий уровень удержания клиентов, но они очень мало делают, чтобы их клиенты чувствовали себя так, как будто об их удержании кто-то заботится.

Эта бизнес-модель была перевернута с ног на голову в последние годы, так как интернет упростил людям переход к новому провайдеру услуг. Одним из недостатков увядающих компаний является то, что они не могут воспользоваться преимуществами сарафанного радио и постоянных рекомендаций. В то же время клиенты таких компаний часто преувеличивают негативный опыт и распространяют нелестные комментарии, когда дела идут не так, как планировалось. Поскольку эти вредные привычки часто глубоко укоренены, очень сложно перейти от увядающего состояния к вечнозеленому.

Вечнозеленые. Такие компании имеют хорошие отношения со своей клиентской базой, поэтому обладают большей долговечностью и высоким уровнем удержания клиентов. Они живут долго и плодотворно. Они не просто сосредоточены на создании прекрасных отношений с каждым клиентом, но также стратегически

Пять основных мыслей

1 Стоимость непрерывного развития отношений с существующими клиентами компании несравнимо ниже, чем стоимость приобретения новых.

2 Принцип характера состоит в определении, разработке и представлении некоторых характеристик, которые клиенты, по вашему мнению, должны связывать с вашей компанией.

3 Когда мы находим группы людей, которые похожи на нас, мы хотим стать или остаться частью этой группы. Компании, которые признают эту потребность и создают структуры, позволяющие формировать сообщества, получают немалое преимущество.

4 Содержание – необходимое, но недостаточное условие для успешного бизнеса. Компаниям стоит понять, что то, что они предоставляют клиентам, на самом деле вторично по отношению к тому, как они это делают и какой опыт в итоге получают клиенты.

5 Для руководителя очень важно периодически лично звонить клиентам своей компании и спрашивать о впечатлениях от взаимодействия с его бизнесом.

ориентированы на то, чтобы клиенты возвращались. Они также сфокусированы на увеличении числа рекомендаций и создании сообществ своих покупателей. Они понимают истинную ценность клиентов и делают все, чтобы те оставались вовлеченными и активными. У них есть тактические системы удержания и повторной активации, чтобы клиенты возвращались снова и снова. Но так поступают на постоянной основе лишь около 10% организаций.

Есть еще одна очень важная черта, которая отличает вечнозеленые организации от других. Это фокусировка скорее на построении отношений с уже существующими клиентами, чем на привлечении новых. Новые клиенты – это необходимость. Никто с этим не спорит. Но большинство организаций не понимают истинной стоимости постоянной фокусировки на привлечении новых клиентов. Здесь кроется немало «убийц» прибыли. Было бы намного лучше потратить время на углубление отношений с существующими клиентами, и результаты были бы гораздо более плодотворными, чем любые авантюры по привлечению новых.

Фокусирование исключительно на привлечении (в надежде на то, что вы можете остановить опадание листьев) – это расточительная, близорукая и высокомерная бизнес-стратегия. Такие компании постоянно хотят улучшить показатель конверсии. Они хотят написать лучшее объявление и создать вирусные видеоролики. Они выясняют лучшее время дня, чтобы отправить рассылку или написать в блог. Они собирают данные. А в это время их нынешние клиенты продолжают уходить, как опадают мертвые листья.

Формирование характера компании

Характер является фундаментальной частью вечнозеленой организации. Компании, которые могут развиваться и жить в соответ-

ствии со своим характером, выстраивают отношения со своими клиентами на более глубоком и значимом уровне, чем те, которые этого не делают. Клиенты, ощущающие связь с организацией, будут осознавать общность целей или ценностей с ней. Именно с этого начинается лояльность – задолго до первой продажи. Это противоречит здравому смыслу, поскольку большинство компаний считает, что лояльность – это то, что происходит после продажи.

Как именно можно сформировать характер вашей организации? Для начала спросите себя: есть ли у вашей компании миссия или ценностное предложение, которое описывает суть того, что вы делаете? В большинстве компаний миссии, ценности и визии не соответствуют повседневным действиям сотрудников. Причина в том, что часто компании заявляют то, что, по их мнению, клиент хочет или ожидает услышать.

Всегда должен быть баланс между формированием отношений с существующими клиентами и гонкой за новыми

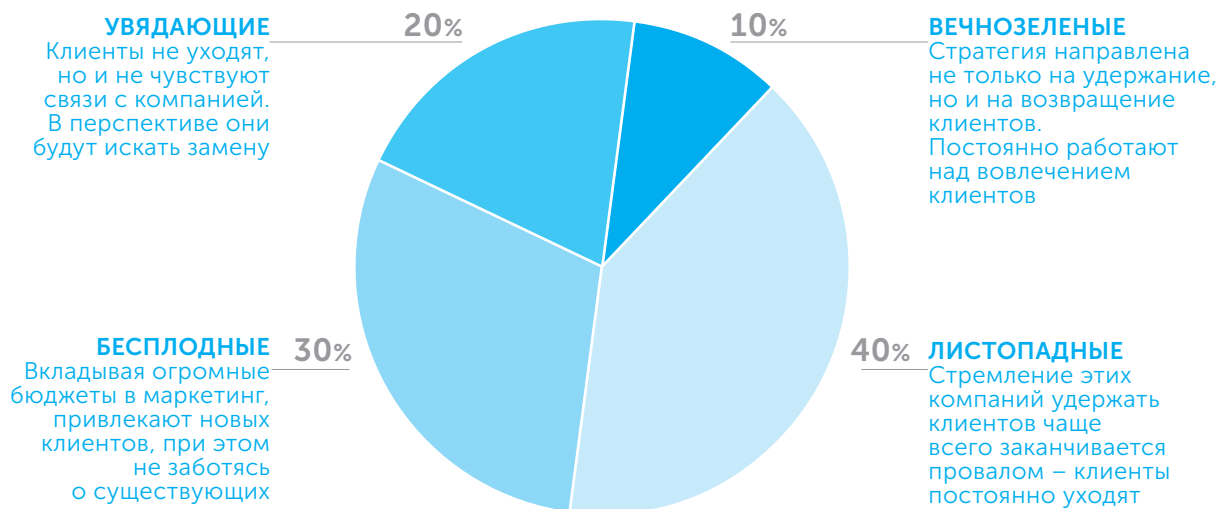
Фокусирование исключительно на привлечении клиентов – расточительная и близорукая бизнес-стратегия

Когда организация действует в соответствии с заявленной миссией, она закладывает краеугольный камень в качественное обслуживание клиентов и формирование связи с ними на более глубоком уровне. Цель компании должна заключаться в том, чтобы перейти от создания транзакций к созданию связи.

Ной Флеминг предлагает пять шагов для построения характера любой организации.

Шаг первый. Создайте историю происхождения. На сегодняшний день ваши клиенты постоянно подвергаются бомбардировке информацией и сообщениями. Им слишком легко забыть, что делает ваша компания и как она это делает. Все знают, что истории лучше резонируют и задерживаются в памяти. Так расскажите свою!

4 типа компаний по версии Ноя Флеминга



Если ваша компания началась с гаража, тогда говорите об этом своим клиентам. Каждая деталь важна. Ваши клиенты хотят знать о вас больше, и эта история поможет создать связь. Начните с ответов на следующие вопросы. Кто создал компанию? Когда это было сделано? Где? Как? Почему была создана компания? Какими были первоначальные устремления компании? Какие традиции существуют с момента создания бизнеса?

Не размышляйте слишком долго. Просто напишите историю о своей компании, используя ответы, которые вы дали на эти вопросы.

Шаг второй. Опишите своего супергероя. Людям нравится иметь дело с компаниями, которым они доверяют, но, что более важно, они хотят вести бизнес с людьми, которые их завораживают. Супергерои очаровывают нас. Это причина, по которой мы вспоминаем предысторию человеческих существ, которые стали Человеком-пауком, Бэтменом и Железным человеком.

Представьте себе свою компанию как супергероя. Выстраивая основную идею и визию вокруг подобной личности, вы будете ре-

зонировать на гораздо более значимом уровне с вашим идеальным клиентом. Не все персонажи должны быть супергероями в буквальном смысле. Многие компании были успешно построены на личности реальных героев. Примеры – полковник Сандерс из Kentucky Fried Chicken, Ричард Брэнсон из Virgin Group.

Автор не говорит, что вам нужно обязательно создать талисман или везде развесить портрет владельца. Главное – помнить следующее: личность вашего персонажа должна находить свое отражение в сотрудниках, маркетинге, элементах общения с клиентом. Для создания супергероя попробуйте дать ответы на следующие вопросы. Какой суперсилой обладает ваша компания? Что делает вашу организацию лучше, чем кто-либо другой? Какие проблемы преодолела ваша организация, чтобы достичь сегодняшнего уровня? Какие неудачи вы испытывали на этом пути? Какие у вас были приключения? Каковы ваши симпатии или антипатии?

Шаг третий. Определите цель. Всякий раз, когда вы взаимодействуете со своими клиентами, вы должны помнить о своем

Все в компании должны коммуницировать с клиентом, только если на то есть веская причина

стратегическом намерении. Если у вас нет верской причины для общения с клиентом, не делайте этого. Если ваше сообщение содержит излишнюю формулировку, которая не служит какой-либо цели, не отправляйте его. Независимо от того, что и как вы говорите, это должно соответствовать тому, кто вы и благодаря чему хотите быть известны. А самое важное – у каждого сообщения должна быть цель.

Потратите несколько минут, отвечая на следующие вопросы о вашей компании. Кто вы и чем вы хотите быть известны? В чем заключается ваша жизненная цель? (Например, создавать продукты, которые меняют мир.) Кто ваши враги? (Они могут быть конкурентами или большими проблемами, такими как плохой дизайн.) Какими правилами вы руководствуетесь? Какое наследие вы хотите оставить?

Шаг четвертый. Создайте аватар характера своей компании. В частности, нужно описать человека, который жил или живет в этой увлекательной истории. Вот несколько вопросов, которые помогут вам начать. Является ваш аватар мужчиной или женщиной? Сколько ему лет? Где он родился? Какое образование он или она имеет? Как бы вы описали личность своего аватара? Какой у него голос? Что делает ваш аватар на выходные или в свободное время? Как бы его описали друзья или члены семьи?

Шаг пятый. Представьте, что аватар характера вашей компании и ваш идеальный клиент встретились сегодня впервые. Запишите разговор, который мог бы произойти между ними. Питер Друкер писал: «Цель маркетинга – знать и понимать клиента настолько хорошо, чтобы продукт или услуга подходили ему и продавались сами собой».

Задайте себе следующие вопросы. Как бы они представились? Как бы они описали друг друга? О чем они будут говорить? Как будет выглядеть разговор? Создайте вымышленный разговор между корпоративным персонажем и вашим идеальным клиентом. Если им нечего сказать друг другу и есть моменты неуклюжей тишины, то вам предстоит немало работы.

Почему важно строить сообщества

Автор книги приводит пять причин, почему стоит заниматься вторым компонентом вечно-зеленых организаций – построением сообщества. Во-первых, это значительно улучшает воспринимаемую потребительскую ценность. Проще говоря, с повышением лояльности клиентов, улучшением восприятия вашего бренда и укреплением связи с вашими клиентами достигается больший доход.

Во-вторых, выстраивается более эффективное генерирование рекомендаций. Многие организации пытаются искусственно запустить сарафанное радио. Но опыт Ноя Флеминга показал, что организации с сильными сообществами клиентов получают более аутентичные и органичные рекомендации. Другими словами, ваши клиенты начинают выполнять работу за вас.

В-третьих, компания начинает глубже понимать своих клиентов. Если ваше сообщество процветает и ваша система позволяет вести открытый постоянный диалог, вы получите истинное представление о переживаниях, мыслях и чувствах ваших клиентов, возникающих при общении с вашей компанией. Такое понимание

Между укреплением связи с клиентами и повышением дохода компании существует прямая зависимость

позволяет руководителям принимать эффективные решения на каждом уровне организации в соответствии с отзывами потребителей.

В-четвертых, улучшается уровень обслуживания и поддержки клиентов. Интересный феномен: по мере укрепления связи с брендом и сообществом количество обращений может уменьшаться. Клиенты часто берут на себя роль решателя проблем или поставщика услуг.

Стоит задуматься

Придумать **яркую, но правдивую историю** создания своего бизнеса

1

Определить **основные архетипы клиентов компании** и стратегии развития отношений с ними

2

Сфокусироваться на работе с уже существующими клиентами, а не только на привлечении новых

3

Следует сделать

Для чего существует моя компания?

1

Какие впечатления получает клиент в результате использования наших продуктов и услуг?

2

Каких составляющих характера, сообщества и содержания **не хватает нашему бизнесу**, чтобы быть вечнозеленым?

3

Более того, они с большей вероятностью отменяют плохой опыт как аномалию, более склонны прощать и забывать и гораздо реже распространяют негатив.

В-пятых, появляется культура, ориентированная на клиента. По мере того как вы будете строить сообщество, вы обнаружите, что ваши сотрудники станут лучше понимать характер вашего бизнеса, что, в свою очередь, создаст все более ориентированную на потребителя культуру. Они будут работать вместе для решения проблем клиентов и создания более эффективного их обслуживания. Возможно, появится даже взаимодействие между отделами с целью удовлетворить потребителя.

Наличие сильного сообщества клиентов гарантирует, что все в организации знают, что говорят клиенты и почему. А клиенты понимают, что их слышат и что их мнение ценится.

Что такое содержание?

Третьим компонентом вечнозеленых организаций является содержание (контент). Это слово обычно используется маркетологами, чтобы описать материал, который компания создает для продвижения своих продуктов и услуг. Сообщения в блоге, твиты, статьи и книги – это контент, с которым большинство людей знакомо.

По мнению автора книги, в наши дни этот термин должен использоваться более широко, чтобы описывать продаваемые товары, предлагаемые услуги или информацию, которую создает бизнес. Другими словами, содержание (контент) – это то, что компания делает или обеспечивает для клиентов.

Содержание в меньшей степени касается фактического физического проявления того, что делает компания, и более тесно связано с опытом, который она предоставляет. Многие организации считают, что то, что они делают, является важнейшей составляющей их успеха. Они увязли в своем основном продукте или услугах и уделяют мало внимания самым важным вопросам – опыту клиентов и их впечатлениям от взаимодействия с компанией. Принцип содержания заключается в том, чтобы предлагать свои продукты и услуги таким образом, чтобы

они лучше всего дополняли ваш характер и сообщество. Речь идет о поиске наилучших способов обслуживать существующую клиентскую базу, не прибегая к постоянным попыткам привлечения новых клиентов.

На протяжении десятилетий организации считали своими конкурентными преимуществами низкие цены, хорошее качество продукции и высокий уровень обслуживания клиентов. Но в последнее время модель изменилась. Теперь лучшие и самые прибыльные организации находят свое конкурентное преимущество, предоставляя яркий и запоминающийся клиентский опыт. Рассмотрим, например, компанию Dell. Она понимает, что ее содержание должно быть хорошего качества, но в наши дни этого недостаточно. Именно поэтому Dell предлагает своим клиентам услугу «Build It Yourself». Каждый человек может указать различные компоненты своего компьютера, настроив его для удовлетворения конкретных потребностей. Dell признает, что этот опыт выходит за рамки того, что фактически получает клиент после доставки компьютера. Сам бизнес-процесс создает эмоциональную привязанность к компании.

Важнее искать способы улучшения обслуживания существующих клиентов, чем способы расширения клиентской базы

Почему содержания недостаточно?

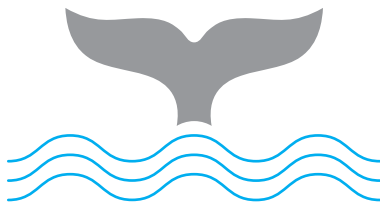
Содержания компании (того, что она делает, и ценности, которую она предоставляет) может быть достаточно для выживания, но продукты, услуги или информация сами по себе не позволят организации процветать. Этого не хватит, чтобы привлекать клиентов и превращать их в преданных последователей.

Клиенты по-прежнему хотят получить высококачественный продукт или услугу, которые соответствуют их ожиданиям или даже их превосходят. Но в то же время они молча хотят гораздо большего. Они молча умоляют бренды создавать продукты и услуги, которые отвечают их более глубоким эмоциональным и психологическим потребностям. И сейчас у организаций нет выбора. Даже маленький бизнес должен делать больше, чем прежде.

Поэтому так важен вечнозеленый треугольник (характер, сообщество, содержание). Большинство бизнес-моделей предполагает, что

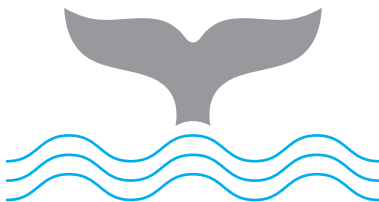
Три кита вечнозеленых компаний

Характер



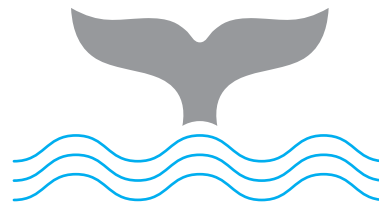
Клиенты будут лояльны к компании и связаны с ней на глубоком уровне только тогда, когда компания действует в соответствии со словами, заявленными в миссии.

Сообщество



Если клиенты чувствуют себя частью большого сообщества, возникает открытый диалог, увеличивается количество рекомендаций, повышается качество обслуживания.

Содержание



Компания должна фокусироваться на предоставлении клиентам опыта и впечатлений от взаимодействия с ней. А продукты и услуги должны дополнять характер и сообщество.

все начинается с продуктов и услуг. В наши дни наиболее успешные организации понимают, что содержание, которое покупают их клиенты, оценивается по общему опыту взаимодействия с компанией. Такие продукты, как iPod и iPad, несомненно, уникальны, но Apple четко осознает, что она не первая компания, у которой есть MP3-плеер или планшет. Apple понимает, что дизайн и упаковка содержания, услуги, предоставляемые в точке продажи, и поддержка после покупки – все это влияет на впечатления клиента о бренде.

Само содержание – это лишь малая часть общего опыта. Оно не менее важно, чем характер и сообщество, и должно поддерживаться ими. Содержание – это информация о преимуществах продуктов или услуг, а также о том, как они помогают клиенту. Это ценность, без которой невозможно заинтересовать клиента и решить конкретную проблему, с которой может столкнуться клиент.

Архетипы идеального клиента

Бизнес любит говорить о голосе клиента, но часто компании не имеют истинного понимания людей, с которыми они общаются. Ной Флеминг, используя учение Юнга и Пирсона, предлагает заняться определением архетипов

идеальных клиентов компании. Для этого он рекомендует ответить на ряд вопросов:

- Если бы вы могли объединить всех клиентов в одну группу и создать собирательный образ одного человека, кто бы это был?
- Является это лицо мужчиной или женщиной?
- Как выглядит этот человек? Где он живет? Каков уровень дохода этого человека?
- Сколько ему лет? Является ли этот человек образованным?
- Какое самое его горячее желание? Каковы цели и устремления этого человека в жизни?
- Что его мотивирует?
- Каков его самый большой страх, боль или разочарование?
- Что первым приходит ему в голову, когда он просыпается?
- Как выглядит типичный день из жизни этого человека?
- Каковы уникальные черты этой конкретной группы клиентов? Каковы их эмоциональные триггеры?
- Как они общаются друг с другом?
- Чем отличается эта группа клиентов от других групп?

Когда организации пытаются говорить со всеми, в конечном итоге они ни с кем не говорят. Поэтому важно понимать, кто именно является вашим клиентом и как можно лучше его узнать ●●

Сегодня даже самый маленький бизнес должен делать больше, чем просто продавать продукт или услугу