**Связь с покупателем**

**Гордон Я. Х.**

**Отрывок из книги “Маркетинг партнерских отношений“**

Там, где рукопожатие чуть сильнее,

Там, где улыбка живет чуть дольше,

Там начинается Запад.

Артур Чапмэн (Arthur Chapman)

В этой главе рассматриваются способы, которыми компании и покупатели взаимодействуют между собой. Начинается она с обращения внимания на тот факт, что покупатели отличаются по своей значимости для компании и что эта значимость обычно зависит от природы и степени связи. Способ, который компания выбирает для того, чтобы наладить отношения со своими покупателями, может сильно повлиять на ее стратегии и возможности — на то, какими из них воспользоваться и как согласовать их с покупателями. И в завершении главы дается обзор альтернативных подходов к взаимоотношениям.

**Покупатель — это не покупатель**

Слово “покупатель” (клиент) используется даже в отношении самого верного покупателя — отдельного лица или организации, для которых ваша компания не имеет конкурентов. На деле эти и другие категории заслуживают использования различной терминологии и неодинакового отношения, чтобы отразить разницу в ценности, которую каждая из них собой представляет. Что любопытно, в предпринимательстве есть всего одно слово для покупателей, не важно, недовольная ли это всем покупательница, кто-то, кто часто совершает покупки и платит больше за высококачественные товары и услуги, или “собиратель вишен”, который покупает нечасто или приобретает только товары по низким ценам или на распродажах.

В следующем разделе покупатели сгруппированы согласно их поведению в шесть категорий, каждая из которых отличается от следующей увеличением доли участия в предпринимательской деятельности и “доли опыта”, получаемой от каждой из них. Доля в предпринимательской деятельности относится к приходящимся на вашу долю общим расходам покупателей на товары и услуги, за счет которых вы выбраны. Доля опыта означает степень, в которой ваша компания становится объектом повторяющихся намерений совершить покупку, и ощущение того, что момент благоприятен для вашей компании в вашей промышленной отрасли.

Совершение покупок покупателями и другие проявления их поведения связаны с долей опыта вашей компании. Хотя долю в предпринимательской деятельности и долю опыта проблематично измерять на уровне покупателей, компания должна это сделать, по крайней мере, в отношении своих лучших покупателей, чтобы понять состояние взаимоотношений с ними на текущий момент. Имея это представление, МПО может установить цели для увеличения интенсивности и степени этих взаимоотношений, в идеальном варианте — в процессе сотрудничества с покупателями.

Слово покупатель относится к тем, кто покупает в целом и является общей аудиторией, откуда компания и ее конкуренты получают возможность для своей предпринимательской деятельности. Все впоследствии упоминаемые категории являются подгруппами термина “покупатель”, как это показано на рис. 1. Каждая категория субъектов, совершающих покупку, рассматривается ниже согласно природе связей покупателя с компанией. Связи рассматриваются, начиная с самого низкого уровня и постепенно доходя до самых высоких.

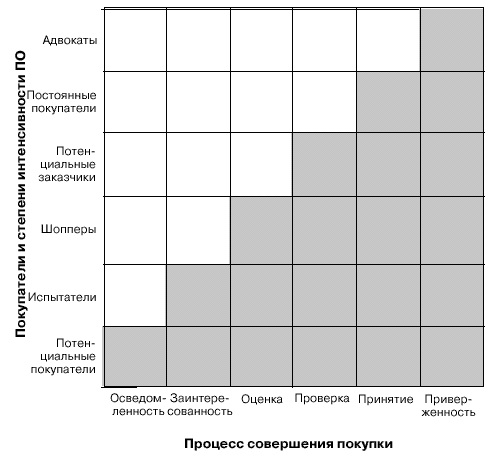


Рис. 1. Лестница связи — интенсивность взаимоотношений с покупателями и процесс совершения покупки

**Категории связи с покупателем**

Потенциальные клиенты

Потенциальные клиенты — это такие покупатели из всего населения, чей профиль соответствует желаемой вами аудитории. Если вы учитываете ценность текущих покупателей вашей компании по времени, частоте и расходам, а также вашим затратам на их обслуживание, вы можете определить типы покупателей, оказывающихся перед вами, которые с большой вероятностью будут соответствовать возможностям, товарам и услугам вашей компании.

Испытатели (тестеры)

Испытатели — это потенциальные клиенты, которым известно о вашей компании и ее предложении и которые начали исследовать то, в какой мере вы им подходите, возможно, сделав первоначальные пробные покупки. Если они будут удовлетворены своим опытом, они могут захотеть оценить возможности установления более существенных контактов с вашей компанией.

Шопперы

Шопперы — это испытатели, которые удовлетворены своим первоначальным опытом и начали заключать сделки с вашей компанией, но не как нечто само собой разумеющееся. Вполне возможно, что они продолжают ведение дел со своим текущим поставщиком, но в достаточной мере заинтересованы вашим предложением, чтобы считать вашу фирму подходящим вторым источником или альтернативным вариантом на тот случай, если их основной продавец перестанет их удовлетворять в каком-либо плане.

Потенциальные заказчики

Составив благоприятное впечатление о вашей компании, которой удалось удовлетворить все их нужды, шопперы стандартизируют основные стороны своих процессов снабжения и приобретения, чтобы вы могли взаимодействовать с ними в качестве главного поставщика необходимых товаров и услуг. В результате чего эти типы покупателей становятся тем, что называется потенциальными заказчиками. На этом этапе вы заслужили право на заключение сделок с ними, но пока еще не их полное доверие. В итоге у них сохраняются альтернативные варианты для ведения дел, хотя сейчас они сотрудничают с вами. Потенциальные заказчики все еще могут переключиться на ваших конкурентов или спуститься обратно по континууму связи в состояние шопперов, или вовсе прекратить покупать у вашей фирмы.

И они не ощущают необходимости обосновать изменение своего поведения. Вы находитесь в состоянии, когда вас постоянно оценивают и испытывают. Даже незначительный неправильный шаг может породить неудовольствие, которое может разрушить доверительные ПО.

Постоянные покупатели

Постоянные покупатели — это долговременные потенциальные заказчики, которые теперь уже доверяют вам и которые применяют ваши процессы и ценности как свои собственные. Они захотят объединиться с вашей компанией не только в закупочных/приобретательских процессах, но и в других основных стратегических компонентах предпринимательской деятельности. Для исключительно предпринимательского сектора сюда может войти, к примеру, проектирование и разработка.

Таким образом, покупатели-предприниматели постепенно отдадут вашей компании намного большую долю своей предпринимательской деятельности. Высокая доля опыта в вашем распоряжении ведет к большей доле в их будущем предпринимательстве. По мере того как ваше будущее и их становятся взаимосвязанными, взаимные обязательства растут и ведут к следующему этапу в континууме. На потребительском рынке постоянные покупатели будут считать совершение покупок у вашей компании само собой разумеющимся делом, почти или совсем не обращая внимание на конкурентов, ожидая, что и на этот раз в результате будет получен тот же счастливый итог, что и раньше.

**Адвокаты**

Под адвокатами вашей компании подразумеваются такие постоянные покупатели, которые настолько преданы вашей компании, что только сильный подрыв доверия может лишить вас их расположения. На вас практически целиком направлено их внимание в этой категории товаров и услуг. Адвокаты будут защищать интересы вашей компании и сообщать остальным насколько вы хороши. Они будут задавать деловые направления. Они будут “хорошими жалобщиками”, предлагая вам улучшить некоторые аспекты своей деятельности, не проявляя негативного отношения в своих указаниях.

Подразделение Saturn General Motors преуспело в укреплении связей с покупателями на этом уровне. Saturn устроил прием для владельцев автомобилей на заводе, где они были построены. Тысячи людей наслаждались выходными, обильно поливаемые дождем в грязных полях Кентукки. Когда надпись на футболке с эмблемой Saturn говорит: “Спроси меня, счастлив ли я, имея Saturn?”, то компания может претендовать на то, что их связь с покупателем превосходит ПО, в которых большинство людей состоят со многими другими автомобильными компаниями.

На основе анализа рис. 1 сформулируем следующие три положения:

1. Поступательное движение по континууму ПО может происходить в любом направлении. Доверие, так же как и антипатия, образуется со временем, но его намного сложнее создать и намного легче разрушить. Труднее подняться вверх в иерархии покупателей, чем спуститься вниз или упасть с лестницы. Наиболее частыми причинами большинства регрессов оказываются неэффективные процессы и стили коммуникаций между организацией и ее покупателями.

В достаточной степени чувствительная компания с четко расписанными ответными реакциями и процессами, которые эффективно справляются с основными областями потенциальных противоречий, скорее всего, сохранит приобретенные в непрерывном взаимодействии связи и даже ускорит прогресс. Недовольные покупатели, жалобы которых признаны и удовлетворены, будут более удовлетворены, чем другие на том же уровне связи, и сообщат об этом, перейдя в разряд адвокатов.

2. Продвижение вверх по континууму предполагает переход на одну ступеньку вверх за один раз. Как и при ухаживании, маловероятно, что сердце объекта ваших чувств можно будет завоевать раз и навсегда при первом свидании. (Если бы это случилось, это было бы одно, но потрясающее свидание!) Воздерживаясь от героического энтузиазма, намного важнее знать, на каком уровне в вашем континууме ПО находится покупатель, и иметь цели в отношении покупателей на каждом уровне связи. Затем нужно определить процессы и построить планы для достижения этих целей. Более подробно этот вопрос обсуждается в следующей главе.

3. Процесс совершения покупки и конечное состояние категории покупателей тесно связаны. Потенциальные покупатели, которым мало что известно о компании и ее значимости, вряд ли смогут стать шопперами до того, как их осведомленность повысится.

Так, повышение уровня осведомленности в отношении компании или ее товаров/услуг может быть важным пунктом для перехода покупателей из состояния потенциальных в состояние шопперов, но может не сыграть ни малейшей роли в передвижении со ступени потенциального заказчика на ступень адвоката. На рис. 1 описана взаимозависимость между интенсивностью ПО покупателей с компанией и процессов совершения покупки, через которые они проходят, увеличивая свою предпринимательскую и умственную долю в компании.

**Форма профиля покупателя**

Пользуясь лестницей связи, представленной на рис. 1, рассмотрите количество покупателей, которыми обладает ваша компания на каждом уровне, и их ценность/стоимость на протяжении1 всего жизненного цикла, полученную от каждого уровня в отдельности и от всех вместе. Форма этого профиля не только даст описание вашей базе ПО, но и подскажет вам, как действовать должным образом.

Рассмотрите ситуацию, когда у компании достаточно много потенциальных покупателей с возможной высокой ценностью от этой группы, но все меньше покупателей и меньше ценность их жизненного цикла с каждой ступенькой вверх по континууму. С другого конца спектра рассмотрите компанию с большим количеством покупателей, интенсивно связанных с нею, и высоким уровнем ценности времени жизни, но с очень немногим количеством потенциальных покупателей. На рис. 2 эти случаи представлены как А и С соответственно, а В — это компания с одинаковым количеством покупателей и ценностью на каждом уровне.

После того как дана описательная оценка по диаграмме интенсивности ПО с покупательской базой, можно обратиться к рассмотрению того, как укрепить связи исходя из формы профиля. В случае А компания должна сконцентрировать свои средства на создании потенциальных заказчиков, постоянных покупателей и адвокатов. В случае В у компании более сбалансированный портфель и, при более равномерном распределении ресурсов, она может сконцентрироваться на поступательном продвижении своих покупателей вверх по континууму.

В случае С компании необходимо привлекать потенциальных покупателей, а также, в отрасли, где она уже имеет дело с большинством покупателей и уже достигла желаемого баланса, ей следует больше внимания уделять сохранению покупателей и созданию новой ценности ко взаимной выгоде.

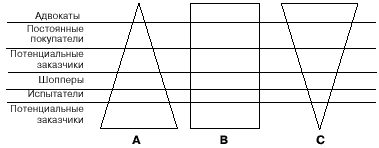


Рис. 2. Ценность времени жизни для каждого

уровня связи с покупателем

**Уровни связи с покупателем**

Один из подходов к максимизации ценности имеющихся в данный момент покупателей заключается в содействии перемещению текущих покупателей вверх по лестнице ценностей, начиная с того уровня, который привносит в ценность покупателя сравнительно немного, к тому, где создается значительная ценность. Этот подход требует, чтобы компании давали оценку первостепенным параметрам связей со своими покупателями и стремились к тому, чтобы усилить их основные движущие силы.

Компания, стремящаяся укрепить свою связь с покупателем, должна задать два главных вопроса: “Какие альтернативные подходы можно применить для организации связи с покупателем?” и “Какой из этих видов связи нам лучше сделать более интенсивным?”. Если вы успешно все это проделали, у покупателей не только появятся положительные причины желать продолжения отношений с поставщиком, но также повысится действительный и ощущаемый риск и затраты при переходе к альтернативным продавцам.

У компании есть семь основных уровней или способов организации связи со своими покупателями (рис. 3):

Структурная связь.

Связь на основе капитала торговой марки.

Связь по отношению.

Личная связь.

Информационная и контрольная связь.

Ценностная связь.

Связь нулевого выбора.

Каждую из этих связей мы рассмотрим далее.

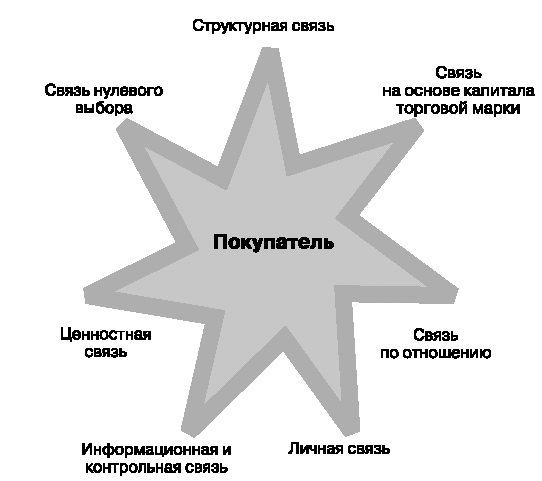


Рис. 3. Семь уровней связи с покупателем

1. Структурная связь

При структурной связи покупатель и компания связаны или интегрированы на операционном и структурном уровне, часто при использовании технологии, упрощающей взаимодействие. Например, покупатель, который можетпроконсультироваться о наличии товаров на складах поставщика или сделать покупку в реальном масштабе времени, с большей вероятностью окажется связанным с компанией, чем покупатель, который легко меняет поставщиков. Часто знакомство с технологией и/или с ее пользовательским интерфейсом может явиться препятствием для перехода клиента.

Структурная связь может сделаться более интенсивной, когда компания согласует свои технологии, трудовые ресурсы и бизнес-процессы с покупателями , и даже интегрирует их с покупателем таким образом, чтобы увеличить расходы, время, знание и рискованность перехода. Когда American Hospital Systems поставили компьютер на стол агентов по материально-техническому снабжению в каждом здравоохранительном учреждении Америки и покупатели ознакомились с системой AHS, вероятность того, что они станут покупать у кого-либо еще, стала крайне незначительной. В действительности Baxter Corporation купила AHS, чтобы гарантировать успешную реализацию своих товаров здравоохранительным учреждениям, используя передовую систему AHS.

Структурная связь нуждается в стратегическом согласовании для того, чтобы осуществить и ускорить интеграцию организационных возможностей. Компании, которые вместе занимаются планированием, вместе делают деньги.

Профилактические и совместные (покупатель—поставщик) нововведения могут также углубить структурную связь. Amcan, литейная компания, делающая поставки для автомобильной промышленности, упоминавшаяся ранее, независимо выдвигает идеи на рассмотрение автомобильных компаний, что способствует Автомобильная компания приняла их предложение, так что теперь Amcan будет заниматься поставками многих тысяч таких форм в течение времени существования этой модели автомобиля.

2. Связь на основе капитала торговой марки

В связь по торговой марке входит ценность, которую покупатель извлекает, имея непосредственное отношение к товару, через функциональные признаки брэнда, а также эмоциональные или другие нефункциональные признаки, входящие в его понятие. Например, некоторые покупатели могут обращаться к марке автомобилей, такой как “Mercedes Benz”, из-за прекрасных эксплуатационных качеств, приспособляемости и отделки автомобиля. Других могут привлекать эмоциональные переживания, например, ощущение особого престижа, власти или самоуважения, связанные с обладанием таким автомобилем. Mercedes следует уделять внимание повышению ценности марки в представлении своих покупателей, учитывая оба эти параметра.

В ряде компаний степень приверженности торговой марке огромна. Например, клиенты Apple Computer сидят в обнимку со своими Macs, как будто существует заговор на то, чтобы разлучить их с их виртуальным мозгом. Пользователи Mac так тесно связаны с Apple, что даже хакеры, которые привыкли воровать программное обеспечение, считают своим моральным долгом платить за новые операционные системы Apple. Быть пользователем Mac — это намного больше, чем просто использовать электронное оборудование. Для приверженцев Mac Apple — это знак особого превосходства для отдельной личности. Это значит отличаться от всех в мире всеобщего сходства. Apple — это религия.

Harley Davidson, по некоторым таким же и по совершенно иным причинам, пользуется выгодами связи с покупателями и на функциональном, и на эмоциональном уровне. Покупатели считают, что “Harley” отлично сделаны, но они будут счастливы покопаться в своих мотоциклах, если им потребуется починка. Владельцы “Harley” больше уже не принадлежат просто к байкерским бандам, это результат долговременного проведения маркетинга по расширению воздействия рекламы. Они влюблены в свою торговую марку и особое ощущение обладания, и все это Harley стимулирует выпуском маек, кожаных курток и организацией ГВH — Групп Владельцев Harley.

Но, наверное, примером самой крайней связи покупателя узкого профиля с торговой маркой будет опыт с “Porshe”. Немецкая компания по выпуску спортивных автомобилей обнаружила, что у покупателей, которые покупают эту машину, она уже когда-то была — хотя бы в их воображении. Даже те, кто впервые покупал “Porshe”, всегда раньше представляли себя за его рулем.

3. Cвязь по отношению

Связь по отношению бывает, когда покупатели вступают в связи с компанией из-за ее профессионализма, умений, внимания на покупателя, ценностей, культуры и оперативности. Клиенты банков и других организаций в сфере обслуживания часто взаимодействуют на этом уровне. Одной из причин того, что они поступают именно так, является тот факт, что культура этой компании такова, что клиентам уделяют больше внимания, чем у конкурентов. Сравните культуры Wal-Mart и Kmart, и вы получите объяснение более быстрого роста первой.

4. Личная связь

Личная связь — это связь, при которой покупатели предпочитают сотрудничать с конкретными людьми, и они так и делают, независимо от компании, с которой работают. Потребителям нравятся определенные парикмахеры, туристические агенты, консультанты или бухгалтеры. Предприятия связываются с некоторыми личностями, независимо от того, какие компании те представляют, уделяя большее внимание отдельным людям, которые находятся на переднем плане создания деловой ценности, а не организациям, которые за ними стоят.

Личная связь происходит на многочисленных уровнях в организации, начиная с самого верхнего руководства и членов совета директоров, которые взаимодействуют со своими коллегами в компании покупателя, и кончая служащими кредиторов и дебиторов, работающих вместе. Личные связи могут оказаться существенным препятствием для смены делового партнера, поскольку люди покупают у тех, кто им нравится, при остальных равных условиях, или у людей в компании, которая одобрена верховным руководством. “Официально санкционированный” поставщик преуспеет больше, чем тот, кто действует на более низких уровнях компании, опять-таки при всех прочих равных условиях.

5. Информационная и контрольная связь

Информационная и контрольная связь происходит там, где покупателю приносит пользу составление отчетов и другие информационные системы, которые помогают им в оперативном и финансовом руководстве. Например такие компании, как UPS и Fedex, вложили значительные средства в сложные “системы слежения” для своих партий товаров. Покупатели могут узнать, где товар находится любое время, что сокращает ощущаемую покупателем угрозу того, что он собьется с пути. American Express предоставляет подробный отчет, специально удовлетворяющий потребность покупателей в отслеживании расходов и в достижении других целей, таких как налогообложение.

6. Ценностная связь

Ценностная связь имеет место тогда, когда покупатели неоднократно получают у поставщика то, что им нужно, и у него есть все основания полагать, что они и дальше будут получать эту ценность в достаточно протяженный промежуток времени. Программы лояльности покупателей, подобные тем, что предоставляют потребителям преимущества и скидки, попадают в эту категорию, поскольку предлагают дополнительные финансовые и натуральные стимулы для того, чтобы покупатели продолжали совершать покупки у поставщика.

Ценностная связь может возникнуть в результате того, что поставщик одержим идеей качества и/или руководствуется ценообразованием на основании той ценности, которую желает получить покупатель. Ценностная связь также получается при сосредоточенности продавца на массовом изготовлении на заказ, что может привести к созданию единственной в своем роде ценности для отдельных покупателей, которую невозможно получить где-либо еще.

Например при оформлении технологии для массового предоставления на заказ финансовых операций для потребителя, у финансового учреждения есть возможность заинтересовать вас прямо за прилавком или у автоматизированного банковского аппарата и увеличить ценность ваших операций, по возможности рекомендуя вам варианты, в большей степени подходящие для ваших потребностей. Дополнительные денежные суммы на сберегательном счету, почему бы временно не использовать этот вариант?

В вашей кассе осталось наличности всего на несколько дней? Хотелось бы вам обладать информацией, гарантирующей более высокие доходы от вложенных на короткий срок денег?

7. Связь нулевого выбора

Связь нулевого выбора относится к ситуациям, когда компаниям не остается ничего другого, кроме как наладить связь. Их выбор может быть ограничен вследствие регулятивного окружения, например как для почты и электричества1. И их выбор, очевидно, будет ограничен или вообще будет отсутствовать для услуг, сохраняемых за федеральными, государственными или местными органами власти, такими как социальное обслуживание, налогообложение и оборона.

Связь нулевого выбора можно использовать также там, где поставщики сделали определенные финансовые вложения в своих покупателей, сделавшись тем самым наиболее предпочтительным поставщиком во всех, кроме наиболее экстремальных, ситуациях — плохой производительности или недостаточности предметно-производственной специализации. Это, определенно, единственный путь для компаний, чье будущее во многом зависит от нескольких покупателей.

В Канаде индустрия по розничной продаже фотопленки обладает высоко развитой конкуренцией, где Fuji и Kodak завязаны на интенсивном соперничестве между собой. Fuji приобрела одну из крупнейших по величине систем розничной торговли фотоаппаратами и фотопленкой, что потенциально помогает этой компании сохранить свое могущество в этом важном канале.

В некоторых промышленных отраслях покупатели могут захотеть сменить поставщиков, но не смогут этого сделать из-за высоких затрат или субъективно ощущаемого риска в связи с переходом. Структурная связь, возможно, увеличила этот риск и затраты, но расходы, связанные с переходом, могут значительно увеличиться, если у покупателя действительно нет выбора, кроме того как остаться с этим поставщиком.

Например, специализированное программное обеспечение по обработке данных об операциях в реальном масштабе времени, используемое в таких отраслях как гостиницы, розничная торговля, библиотеки и финансовые операции, если егооднажды удачно установили и оно было освоено пользователями, обычно быстро не заменяется системами конкурентов. Затраты и риск при конверсии слишком велики, так что покупатели часто дожидаются того, чтобы причины перехода оказались намного значительнее и конверсия представлялась бы перспективной.

Признавая этот факт, некоторые компании по производству программного обеспечения создают свои компании за счет стремительного и выгодного приобретения фирм с широкой покупательской базой, а затем быстро оправдывают свое капиталовложение за счет сокращения затрат на маркетинг, поддержку и выпуск нового программного обеспечения, а не за счет инвестиций в рост и установление ПО с покупателями. Они делают это для передачи ценности от покупателей, служащих и поставщиков акционерам.

Компании, которые практикуют этот вид связи, тем не менее придерживаются некоторых принципов МПО, чтобы как можно дольше удержать покупателя для расширения и увеличения их прибыли с изначального капиталовложения. Эти приобретатели также уделяют внимание ПО с компаниями, производящими программное обеспечение, с широкой покупательской базой, что ведет к удачному приобретению этих компаний в будущем. Противники этой деловой практики считают ее неустойчивой, но существуют примеры компаний, которые, придерживаясь этой стратегии, приносят акционерам значительную прибыль. Они смогут делать это до тех пор, пока будут в состоянии получать покупателей быстрее, чем старые перейдут к конкурентам.

В общих чертах в задачу маркетолога и руководства входит установление того, к каким типам этих взаимоотношений следует стремиться и с какими покупателями. Каждый покупатель обычно помогает поставщику определить, как лучше развивать их ПО. Если компания решает стремиться больше, чем к одному типу взаимоотношений с каждым покупателем, что может быть возможно и даже желательно, то ей следует обозначить для себя приоритеты и определить последовательность, вкоторой она будет укреплять каждый тип взаимоотношений, чтобы избежать усложнения и так уже непростой ситуации.

Связь между организацией и потребителем или конечным покупателем может отличаться от связи между двумя организациями. У потребителей обычно нет строго определенных политик и процедур, также они не занимаются подробной разработкой процессов совершения ими покупки. Связь во многом становится состояниемдуши, а не формальным образованием и поддержанием ПО, которые организации используют для других дел.