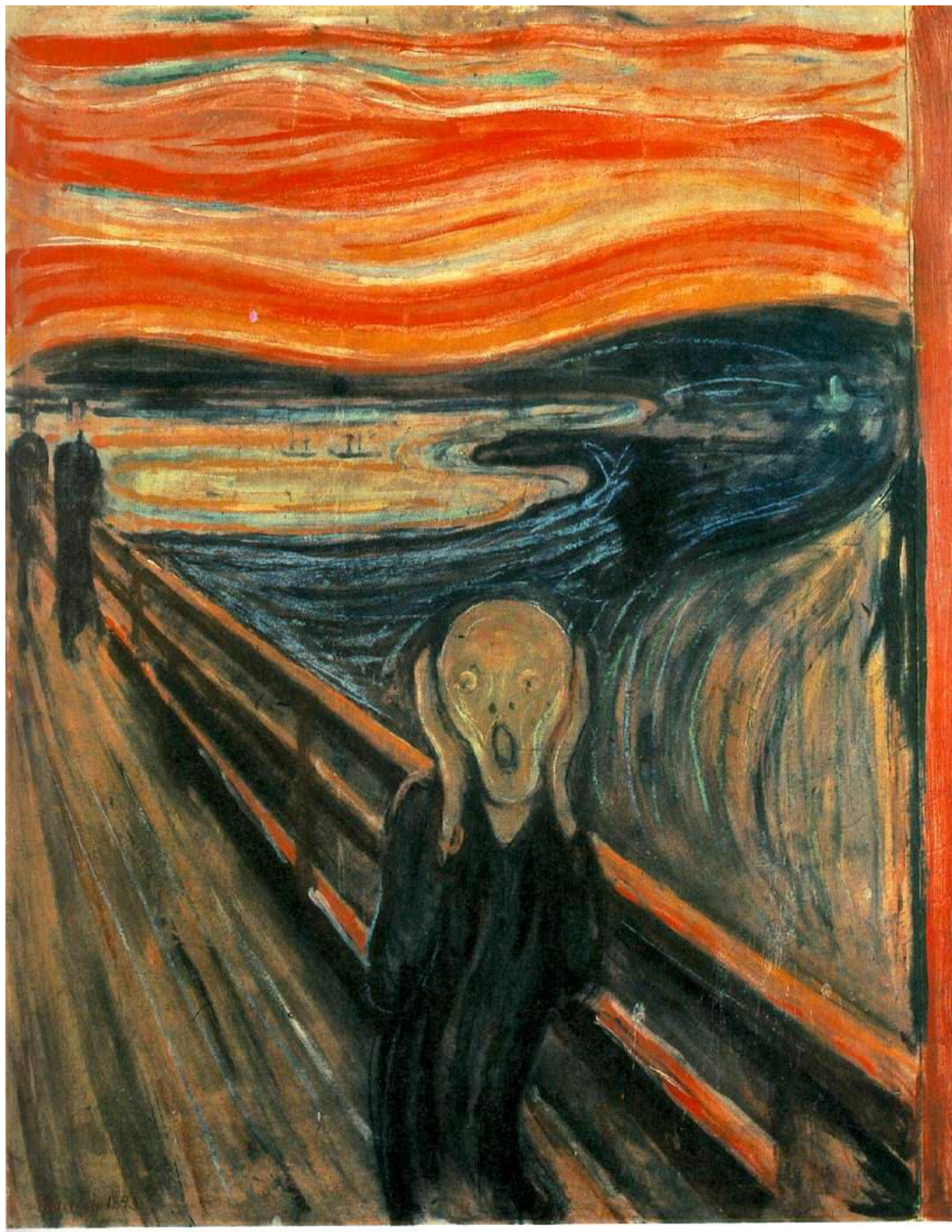


Опыт Выживания в Кризис:

Мысли и идеи о ведении бизнеса в разгар нынешнего финансового кризиса



Майкл Ракмэн

Основатель и Президент, «Senteo»

Содержание

Приветствие	3
История Вопросы	4
“Ударил кризис”	7
“Самое худшее уже позади!?” – А Вы уверены?	9
Является ли Впечатление Клиента все еще актуальным?	10
В какую сторону двигаться дальше?	15
Восстановление Экономики vs. Клиент	16
▪ “Супер Плохие”	
▪ “Святые”	
▪ “Восходящие звезды”	
▪ “Отмирающие”	
План действий	19

Приветствие

В последние два года произошло много такого, что не только изменило нашу жизнь навсегда, но и расширило наше понимание того, что возможно в мире. Как Президент и Основатель компании «Senteo» – международной бутиковой консалтинговой фирмы, я внимательно наблюдал за тем, как деловые круги и простые потребители реагируют на текущий финансовый кризис.

В этой статье я хотел бы поделиться мыслями и идеями о том, что я видел, что происходит, а так же тем, какими могут оказаться потенциальные последствия. Я считаю это важным, поскольку сложная обстановка многим открыла пути к большому успеху, но в то же время и создала угрозу большого провала для других. Многое из того, что я увидел, доказывает, что некоторые компании станут победителями в будущем. Но также есть все основания полагать, что некоторые компании будут вымирать, поскольку они не могут приспособиться, либо просто не реагируют достаточно быстро на сложившуюся ситуацию.

Эта статья получилась немного длиннее, чем ожидалось, но ее содержание должно оказаться весьма ценным для любого бизнеса, который прислушается к нижеизложенному. В следующих разделах Вы прочтете о ситуациях, присущих как Вашим, так и окружающим Вас компаниям. Вы найдете идеи, которые помогут Вам скорректировать планы, а возможно и поменять подход к тому, как вы намереваетесь двигаться дальше.

Желаю Вам приятного чтения и, как и всегда, я буду рад любым комментариям и вопросам по поводу написанного. Я всегда рад диалогу.

Все самого наилучшего,



Майкл Ракмэн

История Вопросы

На протяжении последних лет, я много говорил и продолжаю говорить о важности впечатления клиента, получаемого в розничном бизнесе, особенно в банковской сфере. Меня даже дразнили из-за того, что некоторые люди слышали ни раз, ни два и даже ни три раза один и тот же пример кофейных зерен, которые я позаимствовал из книги «Экономика Впечатлений»¹ Джо Пайна и Джима Гилмора. Такой пример, кофейные ли это зерна или что-то другое, используется для иллюстрации концепции прогрессии экономической ценности (см. Рисунок 1), которая показывает изменение экономического предложения с течением времени в результате развития и инноваций, которые меняют сам характер предложения.

Прогрессия экономической ценности началась с того момента, когда большая часть экономики была основана на том, что мы могли извлечь из земли. Все, что добывалось из земли и покупалось и продавалось на основе себестоимости, мы называли сырьевым товаром. Далее, с началом промышленной революции, мы увидели, как сырьевые товары превращались в обычные товары, являющимися более интересным предложением для потребителя, но имеющими большую ценность, добавленную процессом превращения их в товар. В результате возникло оказание услуг. В некоторых случаях эти услуги использовались как дополнение к предложенному товару, а в иных случаях услуги становились гораздо более интересными для потребителя, чем товары, которые уже были на втором месте после услуги и порой были не самим предложением, а лишь дополнением к нему. Эти три элемента представляют три совершенно разных экономических сдвига в нашей истории и три различные экономики: Аграрную Экономику, Индустриальную Экономику и Экономику Услуг.

Рисунок 1: Прогрессия Экономической Ценности



¹ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999: "The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business is a Stage," B. Joseph Pine II and James H. Gilmore.

В последние 10-15 лет мы стали свидетелями появления новых видов Экономики. Это появление основано на прогрессии экономической ценности и является следующим уровнем Экономики – это Экономика Впечатлений. Компании по всему миру показали, что путем улучшения впечатления в ходе взаимодействия с клиентами, путем настройки и упаковки своей продукции, путем создания положительных и доверительных отношения с клиентами у компаний появляется возможность устанавливать более высокую цену и получать более высокий уровень лояльности клиентов. Во многих, многих случаях экономическое предложение уже изменилось и общее впечатление от покупки является более важным для клиента, чем отдельный набор частей, которые формируют данное впечатление. И действительно, клиенты изменили свои ожидания, узнав об этой новой форме предложения-впечатления. Отсутствие впечатления им знакомо, когда они начали его получать, им пришлось по вкусу это доверительное и положительное впечатление. В настоящее время многие индустрии по всему миру меняются, поскольку клиенты широко пользуются для выбора компаний своей "властью выбора", которые дают им лучшее впечатление. Как и на предыдущих ступенях прогрессии экономической ценности, как только клиент познает преимущества следующего уровня, предыдущий становится уже менее интересным сам по себе.

В 2005 году, после нескольких лет работы в составе компании Senteo, мы запустили методологию впечатления клиента. Основной причиной создания этой методологии явилась очень простая тенденция, которую мы наблюдали в бизнесе многие годы: Как только бизнес начинает развиваться, ему необходимо стандартизировать свои процессы, устанавливать контроль качества и систематизировать много других аспектов своей деятельности, чтобы производить все такие же хорошие товары, которые он производил, будучи небольшим предприятием. Возьмем, к примеру, пекаря, который может в день выпекать не больше 30 тортов. А теперь подумайте, как разработать, стандартизировать и систематизировать пекарню с мощностью производства до 3000 тортов в день и сохранить то же качество и уникальность, какую имели эти торты раньше?

Оказывается, здесь требуется еще больше усилий, чтобы произвести впечатление на клиента, поскольку отношения здесь более личные и эмоциональные. Компаниям по-прежнему сложно понять, что их предложение состоит в этой новой экономике впечатлений, где клиенты более требовательны, а их ожидания в получении положительного впечатления от взаимодействия в большинстве случаев остаются неоправданными. В ситуации с небольшой пекарней создать положительное впечатление клиента довольно просто, но когда возникает необходимость расширения бизнеса и увеличения точек продаж, становится довольно сложным не потеряться в пути и продолжать производить все такое же положительное впечатление. Мы видели, как даже самое лучшее впечатление клиента сходило на нет, либо было полностью уничтожено из-за расширения бизнеса, открытия новых точек продаж и т.д. Принимая во внимание переход на новый уровень Экономики, к Экономике Впечатлений, мы разработали методологию, способную помочь компаниям «операционизировать» впечатление клиента.

Небольшой пример...

Представьте, как Вы будете чувствовать себя в качестве клиента небольшого банка, у которого одно отделение в маленьком городке. Вас узнаёт каждый, когда вы входите в отделение; все улыбаются и говорят «здравствуйте»; у Вас интересуются, как прошел день; и когда Вы отвечаете, что предпочли бы провести его на природе, наслаждаясь хорошей погодой, а не бегая по делам, в ответ видите понимающую ухмылку. Затем сотрудники банка быстро и эффективно занимаются вашим вопросом, а когда вы уходите, просят Вас заходить иногда, несмотря на то, что Вы можете производить почти все операции через банкомат, интернет-банк или центр телефонного обслуживания. Тут Вы чувствуете себя «своим». У Вас все еще возникает желание заходить в этот банк время от времени, даже если Вы можете проводить все операции вне банка. Похоже, они всё всегда делают именно так, как Вам нужно, и они не перестают Вас удивлять тем, как хорошо они справляются с Вашими потребностями. С этим банком Вам хорошо, и Вы рассказываете другим о том, в каком прекрасном банке Вы обслуживаетесь. Вы бы никогда не покинули этот банк, если бы у Вас был выбор.

Теперь представьте, что Вы переезжаете в другой город из-за работы и Вам необходимо открыть новый счет в банке. Вы нашли крупный банк, который предоставляет все те же услуги, что и небольшой банк в вашем городке. Похоже, что отделения у этого банка на каждом углу. Услуги этого банка немного дешевле, чем в вашем небольшом банке. Вы думаете, что вы сделали хороший выбор.

Что происходит дальше - большой вопрос... Может ли этот крупный банк создать аналогичное впечатление вокруг всех услуг, которые они Вам оказывают? Может ли он дать Вам испытать такое же чувство сопричастности и лояльности, какое было у Вас с прошлым банком? Может ли он постоянно удивлять Вас положительной реакцией на Ваши потребности? Может ли он обеспечить Вам тот же уровень личного внимания, которое удивлял Вам другой банк? - Скорее всего, нет. В большинстве случаев во всем мире мы наблюдаем, что чем крупнее бизнес, тем сложнее в нем будет реализовать последовательное и эффективное впечатление клиента.

В любом случае, многие компании признают необходимость развития и трансформации своего бизнеса, не забывая о впечатлении клиента. Это – правильное изменение для любого бизнеса, и вне зависимости от того, являются ли они более или менее агрессивными в своем развитии. Мы наблюдали компании, которые агрессивно внедряют изменения, чтобы полностью трансформировать свой бизнес с ориентацией на впечатление клиента. Мы также наблюдали компании, которые делают пока простые шаги в этом направлении и стараются мягко внедрить некоторые элементы впечатления клиента. Существует множество разных вариаций агрессивных и идущих мягким путем компаний. Мы думаем, что любой из этих вариантов является положительным уже потому, что именно этим путем и нужно строить бизнес.

Ударил Кризис

Вплоть до начала финансово кризиса во второй половине 2007 года мы замечали, как компании выделяли все большие бюджеты (как операционные, так и на развитие) для преобразования и улучшения качества контактов с клиентами и с целью улучшения качества отношений с клиентами и повышения их лояльности. Это было заметно в самых различных сферах бизнеса: от совершенствования процессов и контроля качества до всевозможных тренингов и мотивационных программ для персонала. Обратная связь клиентов, таинственные покупатели, фокус группы и прочие мероприятия предпринимались не просто с целью измерить уровень "удовлетворения" клиента, но и для того, чтобы оценить качество взаимодействия с клиентами и отношения клиента к компании. Для создания впечатления клиента, повсюду возникали новые стратегии и мы часто наблюдали появление пилотных проектов по созданию впечатления клиента. Это было хорошее время. Предприятия развивались вместе с экономикой и мы все ближе подходили к Экономике Впечатлений, будь то сознательно или просто по инстинкту.

Однако, в последние два года мы стали замечать, как многие компании стали принимать решения, заставляющие нас усомниться в их уровне понимания важности перехода к Экономике Впечатлений. Компании стали урезать и перераспределять бюджеты в пользу иных проектов. Вместо того чтобы стремиться корректироваться с учетом нынешних проблем, были забыты стратегии, которые были "будущим компании". Проекты, направленные на развитие и считающиеся рискованными, исчезали почти во всех сферах бизнеса. Многие проекты, направленные на трансформацию бизнеса в сторону Экономики Впечатлений почти полностью исчезли.

Будь это правильно или нет, получилось так, что компании начали сосредотачивать свои усилия лишь на том, что бы позволило им пережить короткий промежуток времени. Финансовый кризис, о котором никто и не подозревал три года назад, создал ситуацию, при которой пришлось быстро переключиться на "режим выживания". Произошло это не только с компаниями, но и с клиентами. Бизнес начал очень резко и осторожно проявлять себя в сферах найма сотрудников на работу и распределения бюджета. Банки стали невероятно осторожны, относительно выдачи кредитов и относительно кредитруемых. Клиенты же стали крайне бережливы и стали гораздо меньше, чем раньше, тратить свои деньги. Потребительское доверие значительно снизилось. Так или иначе, такие перемены стали двигаться вниз по спирали, противоположной развитию.

Позвольте я объясню...

В своей борьбе за выживание, розничный бизнес снизил затраты в ряде областей, чтобы наладить денежные потоки и чтобы компенсировать недостатки финансирования на рынке. В первую очередь были урезаны бюджеты на развитие, в которые попали и бюджеты на развитие впечатления клиента. В большинстве случаев был сокращен персонал, были снижены зарплаты и премии оставшихся сотрудников. Это привело к тому, что оставшиеся сотрудники должны были взять на себя больше нагрузки за меньшее вознаграждение. Вполне понятно, что качество взаимодействия с клиентами от этого ухудшилось.

Переход к Экономике Впечатлений ранее показал, что клиенты были готовы покупать больше, платить более высокую цену за услуги и относиться к компаниям более лояльно, если отношения с ними были выстроены на позитивных и доверительных началах. Эти отношения состоят из ряда позитивных и доверительных контактов данного клиента с данной компанией, и, по логике, если такое взаимодействие стало не столь позитивным и не таким доверительным, то этот клиент будет тратить меньше, и, в свою очередь, станет более чувствительным к цене и менее лояльным к компании.

В конце концов, этот финансовый кризис и решения, которые были приняты многими компаниями в последние 2 года, отбросили нас на 10 лет назад с точки зрения изощренности или утонченности продажи и покупки. То есть, в отсутствии приятных впечатлений, позитивного взаимодействия с клиентами и крепких отношений, которых стоило бы иметь и развивать, компании стали вынуждены полагаться больше всего на стоимость, как способ мотивации клиентов покупать их товары и услуги. Потребители поняли, что они обладают еще большей «властью выбора», и что компании вынуждены отчаянно бороться за них.

«Самое худшее уже позади!?!» - А Вы уверены?

Теперь, когда худшее уже позади, и разные «знатоки» стали заявлять, что финансовый кризис почти закончился, возникает большой вопрос, нависающий над головой каждого: «Каким будет наше возвращение в «привычный бизнес», и какими будут последствия пережитого кризиса? Будет ли это быстрое восстановление, которое быстро поставит всех на ноги? Будет ли оно медленным и мучительным, где выстоят только самые сильные? Или же это будет нечто среднее?»

Многие компании по-прежнему продолжают страдать, многие клиенты по-прежнему без работы, многие банки по-прежнему борются за выживание, но настало время выходить из "режима выживания" и начинать думать о том, как построить новое будущее. По-прежнему многие считают, что впереди у них еще много времени, чтобы восстановиться и что в действительности мы уже прошли «дно».

Все это заставляет компаний расходовать средства очень осторожно. Бюджеты на развитие все еще очень малы либо вообще отсутствуют. Многие компании ведут борьбу за то, чтобы удержаться на плаву без какой-либо финансовой поддержки со стороны банков. Некоторые банки испытывают трудности с ликвидностью, безнадежными просроченными долгами и постоянным сбором долгов. И все они пытаются найти наиболее правильный путь в будущее. Оставляет ли вся эта головная боль в настоящей ситуации с бизнесом время даже немножко подумать о клиенте и о переходе к Экономике Впечатлений? Похоже, что это подавленное стремление скорее всего подходит к категории «было бы приятно иметь, но не обязательно», а не как ключевая задача для выживания и успеха в будущем, не так ли?

Является ли Впечатление Клиента все еще актуальным?

Если мы отойдем от всех этих разговоров о впечатлении клиента и Экономике Впечатлений и просто посмотрим на то, что является важным для бизнеса, то увидим следующие основные направления. Я думаю, никто не станет отрицать, что существуют фундаментальные основы любого бизнеса:

- Мы должны привлечь клиента своими услугами и продуктами;
- Мы надеемся, что клиент станет покупать у нас все больше и больше;
- Мы надеемся, что клиент останется лояльным по отношению к нам и не уйдет к нашим конкурентам; и
- Мы надеемся, что этот клиент приведет к нам других клиентов, которые так же будут покупать то, что мы продаем.

Просто, не правда ли? Принимая во внимание эти фундаментальные положения, а так же актуальные рыночные условия, мы считаем, что **лояльность** станет одной из сильнейших движущих сил в выживании и в будущем успехе компании.

Мы потратили массу времени на изучение самой идеи лояльности клиента: на то, как ее измерить, что она значит, какие дает компаниям плюсы. Мы обнаружили сотни разных интерпретаций понятия «лояльность клиента» и примерно столько же различных методик ее измерения. Но, во всех интерпретациях основными терминами оказались два следующих слова: **продление** и **рекомендация**.

- ✓ Какова вероятность того, что Ваш клиент купит у Вас снова (**продлит** отношения)?
- ✓ Какова вероятность того, что Ваш клиент **порекомендует** Вашу компанию другим?

Мы также обнаружили, что существует ряд элементов, влияющих на уровень лояльности клиента, и что большинство из них являются "мягкими" и отражают более эмоциональную сторону отношений с клиентом.

Говоря в общем, мы считаем, что лояльность клиента имеет место лишь при постоянном взаимоотношении, что любые взаимоотношения с клиентом состоят из множества рациональных и эмоциональных компонентов (то, что мы называет «мягкими элементами»). Клиент, основываясь на предыдущем опыте, может судить о будущих взаимоотношениях. Рациональные компоненты отвечают за процесс приобретения товара или услуги, качество использования этого товара или

услуги, разрешение любых проблем, связанных с использованием и т.д.; а эмоциональные компоненты отвечают за то, как клиент чувствует себя во время любого взаимодействия с продавцом, будь то процесс продажи или процесс обслуживания после покупки.

Кроме того, есть некоторые аспекты эмоционального характера, которые вообще никак не связаны с рациональными компонентами. Например, что чувствует клиент в результате «владения» купленной им услугой или товаром; что клиент думает о самом взаимоотношении с компанией; и как эти взаимоотношения вписываются в его планы на будущее и в его личное развитие?

Взаимоотношения с клиентом строятся в течение какого-то времени через постоянные взаимодействия. Если товар или услуга покупается разово и клиент больше не возвращается, то здесь нет никакого отношения. *Кроме того, иногда, сущность отношения не выражается покупкой одного товара или услуги, а, скорее, количеством приобретенных товаров или услуг от конкретного поставщика в течении какого-то времени.* Мы обнаружили, что уровень лояльности клиента непосредственно связан с качеством как рациональных, так и эмоциональных компонентов взаимодействия, и еще с тем, как компании отвечают этим рациональным и эмоциональным потребностям клиента.

Если вернуться к прогрессии экономической ценности, мы увидим, что рациональная сторона отношений с клиентом в большей степени связана с приобретением и использованием товаров или услуг, а эмоциональная сторона относится скорее к чувствам (или впечатлениям) клиента во время контактов с поставщиками этих товаров или услуг. Обе эти стороны в равной степени важны в глобальном смысле, но мы считаем, что эмоциональная сторона является гораздо более сильной в смысле завоевания лояльности клиента. В связи с этим мы считаем, компании, развивающие свой бизнес без достаточного внимания к эмоциональной стороне отношений с клиентами, сильно рискуют.

Недавно я обсуждал эту тему с моим другой банкиром, который сказал, что в их бюджете нет денег для развития эмоциональной стороны взаимоотношений с клиентами, поскольку последние 12 месяцев все их усилия были направлены на сокращение расходов, увеличение депозитной базы, получение комиссий и сбор просроченной задолженности. Я задал ему несколько вопросов, и обсуждение довольно быстро приняло иной оборот. В конце разговора он полностью согласился со мной и с тем, что эмоциональная сторона взаимоотношений с клиентами – это именно то, чего не хватает его банку.

Итак, что же мы обсуждали?

Оказывается, что, стремясь увеличить свою депозитную базу, они увеличивали ставки по депозитам для новых клиентов, дабы переманить их из других банков. Я спросил, остались ли с ними их самые лояльные клиенты на более низких ставках, которые были в банке до увеличения, оказалось, что остались. Тогда я спросил, уверен ли он, что сможет сохранить новых клиентов, понизив ставки до прежних уровней, если не выстроит с ними хороших взаимоотношений, он согласился, что это будет гораздо труднее сделать и что, вероятно, они просто покинут банк, если он понизит ставки. Он также согласился, что если бы он смог развить отношения с этими новыми клиентами и поддерживать хорошие отношения с уже постоянными клиентами, то смог бы снизить издержки на привлечение депозитов, а также укрепить стабильность и размер депозитной базы.

Когда мы обсуждали комиссионный доход, я спросил, для скольких из его вкладчиков и кредитных клиентов его банк является основным банком. Из-за своей предыдущей стратегии, ориентированной на прибыль от кредитных продуктов премиум класса, они не уделяли много внимания созданию таких отношений с клиентами, при которых их банк становился бы основным для клиента, где бы у него были текущие счета, дебетовые карты, вклады, где бы клиент проводил оплату счетов и т.д. Эти изо дня в день происходящие взаимодействия банка с клиентом приносят хороший комиссионный доход банку от транзакционных операций, пользования банкоматом и картами, да и в целом от хранящихся на счетах сбережений от перечислений заработных плат, а так же прочих ежедневных операций. Он согласился с тем, что разработка лучшего предложения и сосредоточение внимания на отношениях с этими клиентами будет способствовать увеличению остатков на счетах клиентов и поможет генерировать больше прибыли от комиссий. Он также согласился с тем, что клиенты, для которых данный банк является основным, скорее всего, оставят свои деньги на его счетах под меньший процент, чем тот, что он предлагает новым клиентам, дабы переманить их из других банков.

Когда мы обсуждали возврат задолженности по кредитам, я спросил, какой процент его кредитных клиентов имеют кредиты или кредитные карты в других банках. Как оказалось, около 75%. Затем мы посмотрели на количество дефолтов по кредитам среди клиентов, для которых его банк является основным банком и клиентам, для которых он таковым не является. Выяснилось, что дефолтный рейтинг был значительно ниже у тех, для кого его банк был основным. Почему же это происходит? Как показывает статистика, в случае возникновения финансовых затруднений люди будут пытаться сохранить отношения со своим основным банком. Они скорее не исполнят свои обязательства по выплате кредита перед иным, не основным банком. Кроме того, если они все же будут не в состоянии исполнять свои обязательства по выплате кредита, они реструктурируют задолженность или будут неукоснительно участвовать в какой-нибудь программе погашения кредита, предложенной основным банком. Мой друг банкир согласился с тем, что это не только поможет собрать задолженности по кредитам, но и поможет снизить вероятность будущих дефолтов.

Во время обсуждения он также согласился с тем, что результаты, о которых мы говорили, будут иметь непосредственное отношение к способности банка развивать лояльность клиентов. В общем, похоже, что клиент не исполнит свои обязательства в отношении банка, к которому он наиболее лоялен, в последнюю очередь. Похоже и на то, что, чем более лояльны клиенты, тем более стабильны их балансы, и тем менее они чувствительны к конкурентным предложениям, и тем больше шансов, что они купят больше продуктов у Вас, таким образом, сведя все свои финансовые отношения к Вашему банку. В целом, лояльность является ключевым элементом, и она возможна только при условии позитивных и доверительных отношений с клиентами. Но, по какой-то причине банки до сих пор этого не понимают. Ни одна из индустрий не обесценивает свои услуги с такой легкостью, как банки. Именно банкиры пришли к тому, что проведенное время с клиентами стоит им денег – что не хорошо. Т.е. чем больше времени было потрачено, тем больше от этого затрат, правильно? На самом же деле, ключом к впечатлению клиента (особенно при продаже) как раз таки является стремление удержать клиента как можно дольше и таким образом, чтобы проведенное им время в банке было наиболее приятным. В таком случае, впечатление клиента будет положительным и он будет более расположен к банку.

Это обсуждение с моим другом банкиром было не единственным. Подобного рода беседы случались у меня со многими компаниями во многих странах, и кажется, что из-за безумия, происходящего в мире по причине финансового кризиса, многие бизнесмены забыли о том, как важны взаимоотношения с клиентами, и о том, какие преимущества они могут принести. Кризисный период позволил нам быть свидетелями множества примеров плохого отношения с клиентами и, соответственно, плохого впечатления, производимого этим отношением. На самом деле мне даже привелось быть свидетелем одного такого случая, который заставило меня съежиться. Финансовый кризис заставил некоторых делать то, что они и не могли себе представить три года назад, и подобное поведение неизбежно приводит к разрушению отношений с клиентом навсегда.

Клиенты, с которыми плохо обращались во время кризиса, не забудут об этом, и вряд ли захотят повторить этот негативный опыт в будущем. Таким образом, все компании должны помнить, что их действия либо облегчат им жизнь в будущем, либо сделают ее еще тяжелее. Компании, успевшие создать во время кризиса негативное впечатление, будут выходить из кризиса более болезненно и в большинстве случаев не смогут восстановить докризисные отношения с клиентами.

Каждый год совместно с компанией PricewaterhouseCoopers мы публикуем «Индекс Впечатления Клиента»™ в розничном банковском секторе. И то, что мы выяснили в этом году, повергло нас в шок. То, что банки делают для своих клиентов, во многих случаях просто неподвластно логике. Один банк, в котором мы были, запрограммировал свои электронные очереди таким образом, чтоб люди, желающие внести деньги на счет, проходили впереди очереди, а люди, желающие снять деньги со счетов, оказывались в конце очереди. Кажется логичным, если вы стремитесь увеличить вклады и уменьшить отток денег. Но если бы вы были клиентом, и вы бы случайно узнали о том, что

ваш банк очень охотно принимает ваши деньги, но не спешит их вам возвращать обратно, что бы вы сделали? Я бы взял мои деньги и больше никогда не вернулся в этот банк.

То, что мы видим, безусловно, является уходом от движения к Экономике Впечатлений. Это, естественно, было вызвано финансовым кризисом, но это не может продолжаться долгое время. Сейчас более чем когда-либо есть очевидная необходимость в положительном и доверительном впечатлении клиента. Значимость формирования лояльного отношения клиентов очевидна и не может быть проигнорирована. Однако, необходимо изменить мышление, и это поможет четко определить будущие шаги в развитии Экономике Впечатлений для тех, кто переживает кризис. У тех кто понимает это сейчас есть возможность двигаться вперед и восстановиться после кризиса быстрее других. Им необходимо вести себя осторожно, но они должны четко следовать выбранному пути.

В какую сторону двигаться дальше?

А ела наладятся. Когда? В следующем месяце? В следующем году? Кто знает? Но мы точно знаем, что этот кризис, как и все его предшественники, не будет длиться вечно. Ключевым моментом сейчас является принятие подхода развития, который сработает в будущем и начать планировать, ориентируясь на восстановление, которое, безусловно, произойдет.

Я обсуждал с представителями различных сфер бизнеса возможные сценарии развития кризиса и восстановления после него. Будет ли восстановление происходить по сценарию "V" - быстрое падение и быстрое восстановление? Или это будет сценарий "W" с несколькими взлетами и падениями? А может сценарий "L", при котором мы быстро упали, а восстановление не начнется еще в течение длительного периода времени? Или это будет сценарий "U" - быстро падение, прохождение дна, а затем быстрое восстановление. В действительности никто этого не знает, но вне зависимости от сценария, у всех компаний должен быть план, и все они должны быть готовы отреагировать и воспользоваться демонстрируемыми рынком возможностями.

Похоже, что в последние 12 месяцев большинство компаний в мире было сосредоточено лишь на выживании. Даже практически не тронутые кризисом сферы бизнеса и компании стали экономить и сокращать расходы порой больше, чем нужно. На начальном этапе это было вполне понятно, принимая во внимание всеобщую истерию и неопределенность, которую нес обвал. Но даже теперь, когда все более или менее стабилизировалось, некоторые компании до сих пор чрезмерно урезают бюджеты и экономят, ведомые доводами, основанными лишь на страхе.

Никто не оспаривает и не отрицает Прогрессию Экономической Ценности Джо Пайна и Джима Гилмора, поскольку смысл ее ясен и понятен, и эту прогрессию можно проследить на протяжении последних 100 лет. Компании и клиенты по всему миру уже испытали на себе Экономику Впечатлений, и мне не приходилось сталкиваться с отрицанием ее позитивного, уникального и привлекательного эффекта. Люди демонстрировали снова и снова, что они готовы платить больше обычного за впечатления, имеющие позитивный эмоциональный характер. Именно сейчас переход к Экономике Впечатлений становится актуальным, но, многим компаниям не хватает достаточного видения, чтобы быть готовым к этому переходу. Во время кризиса нам необходимо, чтобы наши клиенты продолжали пользоваться нашими услугами, а мы должны стараться сохранить их лояльность. Но, кажется, наши клиенты были в некоторой форме позабыты. В ближайшие два года, те, кто готов к восстановлению, преуспеют в стремительном росте. Остальные могут не выжить, а значит им и не придется объяснять, почему их клиенты были забыты и лишены внимания.

Восстановление Экономики vs. Клиент

Экономический подъем ...Все эти популярные сегодня сценарии, будь то "V", "W", "L" и "U" зависят от того, как быстро люди забудут боль, связанную со всем негативом, пережитым во время кризиса. Клиенты, скорее всего не забудут весь тот опыт и впечатления, которые они пережили, но они станут менее восприимчивы к возможности его повторения в будущем. Как быстро все это произойдет – это один вопрос. Другой вопрос, насколько эффективно компании смогут работать над улучшением своей ситуации в преддверье будущего восстановления. На самом деле, существует огромная необходимость проведения реформ в различных сферах бизнеса. Небольшое ралли на фондовом рынке – и мы уже забываем о том, что нам реально нужно делать и мы начинаем спекулировать.

Из всех перечисленных сценариев наиболее выгодным для большинства компаний окажется сценарий "U" или даже "L". В то время, пока движение будет горизонтальным, у компаний будет время переориентировать бизнес в сторону удовлетворения потребностей своих клиентов и извлечь уроки из прошлых ошибок. Следуя этой логике, сценарий "W" будет следующим наилучшим вариантом, и самым наихудшим будет сценарий "V", так как восстановление придет слишком быстро, и все реформы и улучшения, которые были так необходимы, канут в историю без малейшего шанса на реализацию. При сценарии "V", вероятнее всего, мы забудем о том, что нам нужно было сделать, какие уроки извлечь, и, скорее всего, через 5-10 лет снова окажемся в ситуации кризиса. Пожалуй, в этом даже есть некоторая закономерность, но давайте все же надеяться на то, что в этот раз мы не забудем, что нужно изменить, даже если восстановление экономики произойдет очень быстро.

С клиентами складывается другая история. С точки зрения развития бизнеса и конкурентоспособности нам остается только надеяться на то, что клиенты какое-то время не будут возлагать на компании высокие ожидания о приятных, запоминающихся и доверительных отношениях, что эти ожидания появятся, но чуть позже – как при сценариях "L" или "U". Это даст нам немного больше времени подумать, отдышаться и восстановиться после последних тяжелых двух лет. Если же экономика выберется из кризиса путем «V», то, скорее всего, ожидания вернутся очень быстро. Люди не забыли, каково это - испытывать хорошее к себе отношение и чувствовать себя особенными. Ожидания более высокого качества обслуживания и позитивного впечатления восстановятся достаточно быстро. И поскольку им уже несколько лет доводилось испытывать подобное позитивное впечатление, а потом почти полтора-два года оно отсутствовало, есть основания предполагать, что их ожидания вернуться, но уже не совсем в форме ожиданий, как таковых, а в форме требований.

За последние два года с клиентами обращались плохо. Очень и очень часто им приходилось сталкиваться с сервисом низкого качества. Кроме того, банки снижали кредитные лимиты и в то же время повышали процентные ставки по ним, розничный бизнес не выполнял своих обещаний, во многом качество снижалось за счет сокращения расходов и персонала в точках присутствия, а оставшийся персонал был перегружен работой, недополучал денег и в целом был недоволен ситуацией. Тем временем, клиент же проявлял незаурядное терпение.

Пожалуй, хуже всех обошелся со своими клиентами розничный банковский бизнес. Если бы сейчас я был розничным банкиром (кем я и являлся в прошлом), я был бы очень, очень обеспокоен. Историй о плохом обращении банков с клиентами может хватить на целую книгу. Когда ситуация начнет меняться в лучшую сторону, клиенты не забудут об этом. Кроме того, многие из них будут искать новый банк для себя.

В течение следующих двух лет, мы ожидаем значительную миграцию клиентов из банков, которые обращались с ними плохо в банки, которые готовы относиться к ним лучше в будущем. То же самое произойдет и с другими розничными компаниями во многих других отраслях, и мы еще увидим, что это «клиентское кочевание» станет завершающей главой данного кризиса. Сильные выживут, а слабые – нет. Как определить, кто хороший, а кто плохой? Это можно сделать, разделив всех на несколько категорий:

1) **Супер плохие** – в эту категорию попадут те компании, которые плохо обращались с клиентами до кризиса, во время кризиса, и будут так же плохо обращаться с ними и в будущем. Этим компаниям грозит полное уничтожение, если только счастливый случай не позволит им спастись.

2) **Святые** – это те компании, которые хорошо обращались со своими клиентами до кризиса, во время кризиса, и которые сохранят такое же отношение к клиентам в будущем. Для клиентов такие компании ассоциируются со стабильностью.

3) **Восходящие звезды** – это те компании, которые все время работали над улучшением качества обслуживания своих клиентов. Они возможно и пострадали во время кризиса, но не потеряли лицо перед клиентами и продолжают работу над будущими улучшениями. Эти компании имеют все шансы стать восходящими звездами в период восстановления. Смею предположить, что развитие и рост подобных компаний напрямую зависит от миграции клиентов из «супер плохих» и «отмирающих» компаний (следующая категория).

4) **Отмирающие** – эти компании, возможно, заботились о своих клиентах до кризиса, а возможно и нет, но во время кризиса они напрочь забыли о клиентах и своими поступками серьезно испортили отношение с ними. Также, они не планировали и не планируют никаких улучшений для грядущего периода восстановления. Эти компании, скорее всего, тоже исчезнут, опять-таки если не счастливый случай, который позволит им спастись.

Среди всего этого есть нюанс, о котором очень важно помнить. По всей видимости, скорость восстановления будет зависеть от того, как быстро люди забудут все плохое, что с ними произошло. Однако, люди не забудут некоторое "хорошее качество", которое они познали до кризиса. Их ожидания и потребность во впечатлении вернется быстрее, чем большинство компаний будут готовы предоставить. В этом скрываются хорошие условия для настоящих успехов в будущем, для тех кто к нему подготовлены. Клиенты будут искать качественные взаимодействия, положительные и доверительные отношения, а также уникальное и увлекательное впечатление.

По этой причине, я повторяюсь, что те компании, которые будут готовы, сразу почувствуют появление новых возможностей для бизнеса в период восстановления. Те, кто не будут готовы, скорее всего, будут задаваться вопросами и измышлениями на тему «Что же с нами произошло?».

Кроме того, те компании, которые полностью сократили свои бюджеты на развитие и прекратили выделять бюджеты для «мягких» проектов, направленных на развитие взаимоотношений с клиентами, вероятно, попадают в категорию Отмирающих. Для них будет значительно более сложно двигаться вперед, чем, например, тем компаниям, которые все же сохранили связь с клиентами во время кризиса и которые придерживались плана действий на период восстановления.

План действий

У каждого должен быть план на будущее. Хотя времена и были тяжелыми, будущие победы компаний зависят от наличия у них плана, и этот план должен иметь соответствующий горизонт планирования. Каков ваш горизонт планирования? Просто дожить до конца года? Планируете ли Вы, что будете делать в следующем году? Строите ли Вы планы на ближайшие 3 года? Или Вы просто реагируете на происходящее вокруг Вас в рамках одной недели? Вы можете пока находиться в раздумьях о планах на будущее, но, как только начнется восстановление, клиенты ждать не станут.

Подумайте вот о чем... Банки закрыли некоторые свои отделения, розничный бизнес закрыл магазины, авиалинии сократили секцию бизнес класса в своих самолетах, рестораны убрали некоторые блюда из меню, все сократили персонал и т.д. Насколько готовыми окажутся эти компании к будущему?

Вот наглядный пример из банковской сферы:

Один из наших банковских клиентов только что сократил свою филиальную сеть почти на 30%, и рассматривает возможность дальнейшего ее сокращения. Мы все знаем, отношения с розничным банковским клиентом в основном создаются и поддерживаются в отделениях банка. Мы также знаем, что объем продаж банка прямо пропорционален количеству имеющихся отделений и количеству сотрудников отдела продаж, которые там работают. Когда начнется восстановление и розничные клиенты банка начнут мигрировать, банки, сократившие число своих отделений, уже не смогут активно продавать этим новым мигрирующим клиентам. Но через год или два эти банки будут вынуждены открывать новые отделения, пытаясь захватить мигрировавшую долю клиентов, ищущих новые банковские отношения. Если горизонт их планирования составляет 3-5 лет, у них будет возможность принять различные решения, но в случае, если их горизонт планирования распространяется только на 2010 год, сделать это будет сложно.

Недавно я прочитал статью об авиакомпаниях. Некоторые из них сокращают размер своих кают бизнес класса до 30%. Я предвижу полное несоответствие между тем, сколько времени потребуется на восстановление нормального потока клиентов бизнес класса и времени, которое пройдет, прежде чем авиакомпании вернут в нормальное состояние размер кабин бизнес класса. Скорее всего, многие пассажиры бизнес класса, получив такой опыт, мигрируют в авиакомпании, которые не стали сокращать размер своих кабин даже во время кризиса.

С другой стороны это могло бы стать прекрасной возможностью для авиакомпаний к созданию новых взаимоотношений с клиентами и получению большей их лояльности. Представим, что вместо того, чтоб сокращать размер кабин бизнес класса на 30 %, авиакомпании предложили бы

своим постоянным клиентам улучшить класс обслуживания, но по более низкой цене, чем приобретение обычного билета бизнес класса, отметив как высоко они ценят свою постоянную клиентуру. Таким образом они бы значительно улучшили взаимоотношение с этим клиентом и, вероятнее всего, клиент возвращался бы к ним снова и снова. Они так же могли бы предложить похожие промо-акции пассажирам, летающим другими авиакомпаниями. Им, вероятнее всего, удалось бы переманить большое количество пассажиров бизнес класса, летающих авиакомпаниями, которые в свою очередь, урезали размеры кабин бизнес класса, оставив цену на прежнем уровне.

Как я уже ранее говорил, мировой финансовый кризис вынудил бизнес поступать нелогично. Это вызвало цепную реакцию событий, которые могут иметь последствия на компании и ее взаимоотношения с клиентами в ближайшие 3-5 лет. Даже после восстановления кризис для многих не закончится. Компании цепляются за план действий, который поможет им компенсировать нехватку планирования сегодня. Многие из них окажутся в категории вымирающих, немногие выживут.

Имея все это ввиду мы подготовили краткий список действий, которые компаниям необходимо предпринять сегодня для подготовки к будущему периоду восстановления. Мы понимаем, что большинство компаний все еще переживают финансовые сложности, но если все, что мы предлагаем, будет внедрено, в конечном счете это поможет принять правильные решения. Смеем заметить, что размышления о будущих ожиданиях и поэтапная разработка плана действий вообще не стоит никаких денег. А если это чего-то и стоит, то точно оправдает себя.

- 1) Начинайте планировать свои действия на случай улучшения ситуации уже сейчас. Даже находясь в затруднительном положении, вполне можно себе позволить планировать свой будущий пост-кризисный облик.
- 2) Делайте все возможное для дальнейшего развития проектов, связанных с улучшением впечатления клиента и помните, что это будет иметь ключевое значение для захвата доли рынка в период восстановления.
- 3) Используйте эту возможность, для трансформации бизнеса и построения нового подхода к его будущему: скорее всего, вы много чего урезали и сократили в течение последних 12 - 24 месяцев. Планируя новый образ бизнеса, смело добавляйте в структуру положительное, уникальное, запоминающееся впечатление клиента.
- 4) Выберите методологию развития бизнеса, применимую ко всей вашей организации и убедитесь, что все отделы приведены в соответствие с вашим новым обликом.

- 5) Организуйте работу таким образом, чтоб реализация нового проекта стала приоритетом для каждого сотрудника компании.
- 6) Не стесняйтесь громко объявлять грядущие перемены, намечающиеся как внутри компании, так и за ее пределами.
- 7) Выбирайте опытных партнеров, желающих им поделиться.

Успех компаний, сумевших выйти из мирового финансового кризиса, будет зависеть от того, насколько они придерживаются выполнения приведенных выше пунктов. В ближайшие год-два мы увидим, как компании станут более чем когда либо фокусироваться на личных контактах с клиентами и построении прочных взаимоотношений с ними. Гораздо больше внимания будет уделяться строительству магазинов, банковских отделений, и т.д. в попытке восстановить контакт с клиентами (либо акцент на быструю замену магазинов / отделений, которые были закрыты в период кризиса). Мы станем свидетелями тому, как концепция лояльности клиента станет центральной для любого бизнеса. Компании, наконец, поймут, что лояльность возникает на базе определенного количества позитивных и доверительных контактов клиента с компанией. В результате компании, выбравшие верный путь развития, будут процветать в отличие от неверно ориентированных отмирающих и/или поглощенных компаний.

Так или иначе, это время станет очень волнительным. Возможности будут бесконечными лишь для тех немногих, кто хорошо все спланировал; безусловно, нас ждет время как большого успеха, так и больших неудач.



Senteo – международная консалтинговая компания, представленная в Швейцарии, Испании, в Соединенных Штатах, Великобритании и России. Наша фирма имеет опыт работы более чем в 30 странах мира, в проектах трансформационного характера и используя собственную методологию по выстраиванию и внедрению «впечатления клиентов». Работая с банками, розничным бизнесом, ресторанами, компаниями, предоставляющими профессиональные услуги, телекоммуникационными операторами, торговыми центрами и прочими, компания Senteo добилась впечатляющих результатов в области продаж, прибыльности, лояльности клиентов и сотрудников, что ранее считалось недостижимым. Список клиентов компании Senteo включает в себя такие мировые бренды как: Citibank, Deutsche Bank, BNP Paribas, IBM, ING, Renault, Marks & Spencer, Nike, Wembley Stadium, Vodafone, CB Richard Ellis и многие другие.

Более подробную информацию о компании Senteo и нашей методологии вы найдете на сайте:

www.senteo.net