

ОГЛАВЛЕНИЕ

БИЗНЕС... ВСТРЕЧАЙТЕ НОВЫЙ ДИЗАЙН 7

0	ВСПОМНИТЬ ВСЕ	8		
	Глас уполномоченного потребителя	12		
	У вас есть опыт?	14		
1	ИЗВИНИТЕ, МЫ ЗАКРЫЛИСЬ: КАК ВЫЖИТЬ В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО ДАРВИНИЗМА	16		
	Подрывная технология — это не причина, а катализатор перемен	21		
2	ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА	24		
	В каждом из нас прячется герой	27		
	Великий миф о технологии	30		
3	ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С НОВЫМ ПОКОЛЕНИЕМ КЛИЕНТОВ — ПОКОЛЕНИЕМ С	34		
	Расширяем взгляды... от поколения Y — к поколению С	39		
	Различные времена требуют различных мер	42		
4	НОВАЯ ИЕРАРХИЯ КЛИЕНТОВ	44		
	Новая эра социальных услуг: создание и продвижение эмоционального опыта клиентов	48		
	Оборванная связь маркетинга в социальных медиа	52		
	Соединение точек социальных медиа в целях улучшения потребительского опыта	56		
5	ТУСКЛЫЙ СВЕТ В КОНЦЕ ВОРОНКИ	60		
	Взгляд через воронку: без информации нет размышлений	64		
	Кластерная воронка	65		
6	НУЛЕВОЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ (ZMOT)	68		
7	КОНЕЧНЫЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ (UMOT)	78		
8	ОТКРЫВАЕМ ОКНО В ЭРУ НОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ	90		
	К информации — новыми тропами	94		
	Открывая дверь новому поколению взаимосвязанных потребителей	95		
	Открывая окна в мир цифрового влияния	98		
9	ДИНАМИЧЕСКИЙ ПУТЬ КЛИЕНТА	102		
10	ВНУТРИ КРУГА: ВСТАЕМ НА ДИНАМИЧЕСКИЙ ПУТЬ КЛИЕНТА	110		
	Формулировка (Стимул)	116		
	Предпокупка (Нулевой момент истины)	118		
	Покупка (Первый момент истины)	121		
	Постпокупка (Конечный момент истины)	125		
11	УЛУЧШАЕМ UMOT, ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ZMOT	132		

12	ШЕСТЬ СТОЛПОВ СОЦИАЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ: ОСМЫСЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ КЛИЕНТА	138
	Не созерцай зло. Не внимай злу. Не изреки зла	142
	Искусство вовлечения	143
	Психология социальной коммерции	144
	Эвристическое правило номер 1: социальное признание — следуй за толпой	145
	Эвристическое правило номер 2: авторитет — путеводная звезда	146
	Эвристическое правило номер 3: нехватка — чем меньше, тем больше	147
	Эвристическое правило номер 4: симпатия — основа взаимосвязи и доверия	148
	Эвристическое правило номер 5: последовательность	149
	Эвристическое правило номер 6: взаимодействие — заплатите вперед	150
13	ВАЖНОСТЬ БРЕНДА В ЭПОХУ ЦИФРОВОГО ДАРВИНИЗМА	152
	Создание бренда значит сегодня больше, чем когда-либо	158
	Эмпатия бренда: постоянно улучшайте потребительский опыт	160
14	ПОЧЕМУ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ В ВЫСТРАИВАНИИ КЛИЕНТСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ	162
	В основе вовлеченности скрыты намерение и цель	168
	Опыт возвращается	171
	Опыт взаимодействия превращается в потребительский опыт: принципы и опоры (UX)	173
	Медиум-ализм равен искусственному вовлечению	174
	Слияние эмпатии и опыта	176
15	ИЗМЕНИТЕСЬ ИЛИ УМРИТЕ	178
	Директора по маркетингу стоят на перекрестке опыта и вовлеченности клиентов	183
	Через телескоп мы приближаем мир к себе — через микроскоп видим то, что ранее было недоступно глазу	184
	Вовлеченность клиента не равна обычным разговорам	189
	Десять приоритетов значимой трансформации бизнеса	194
	Подрывные технологии, или Новая модель борьбы за будущее	198
16	ИННОВАЦИЯ ВЫБОРА	202
	Иновация — это безрассудство: почему инновации играют фундаментальную роль в вопросе выживания бизнеса... сегодня	206
	Актуальное против неактуального: выживает тот, кто приспосабливается	209
17	ПУТЬ ГЕРОЯ	214
	Рабочая группа, она же руководящая команда	220
	Стадии изменений	223
	Путь героя	227
	Этап 1. Начало	228
	Этап 2. Испытания	229
	Этап 3. Трансформация	230
	Этап 4. Реализация	231
	БЛАГОДАРНОСТИ	232
	ЭТО НЕ КОНЕЦ	233
	ПРИМЕЧАНИЯ	234

ВСПОМНИТЬ ВСЕ

ИЗВИНИТЕ, МЫ ЗАКРЫЛИСЬ

ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С НОВЫМ
ПОКОЛЕНИЕМ КЛИЕНТОВ —
ПОКОЛЕНИЕМ С

НОВАЯ ИЕРАРХИЯ КЛИЕНТОВ

ТУСКЛЫЙ СВЕТ В КОНЦЕ ВОРОНКИ

НУЛЕВОЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ

КОНЕЧНЫЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ

ОТКРЫВАЕМ ОКНО В ЭРУ НОВОГО
ПОТРЕБЛЕНИЯ

ДИНАМИЧЕСКИЙ ПУТЬ КЛИЕНТА

ВНУТРИ КРУГА: ВСТАЕМ НА DCS

УЛУЧШАЕМ UМОТ,
ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ZМОТ

ШЕСТЬ СТОЛПОВ СОЦИАЛЬНОЙ
КОММЕРЦИИ

ВАЖНОСТЬ БРЕНДА В ЭПОХУ
ЦИФРОВОГО ДАРВИНИЗМА

ПОЧЕМУ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ
ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ
В ВЫСТРАИВАНИИ КЛИЕНТСКИХ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

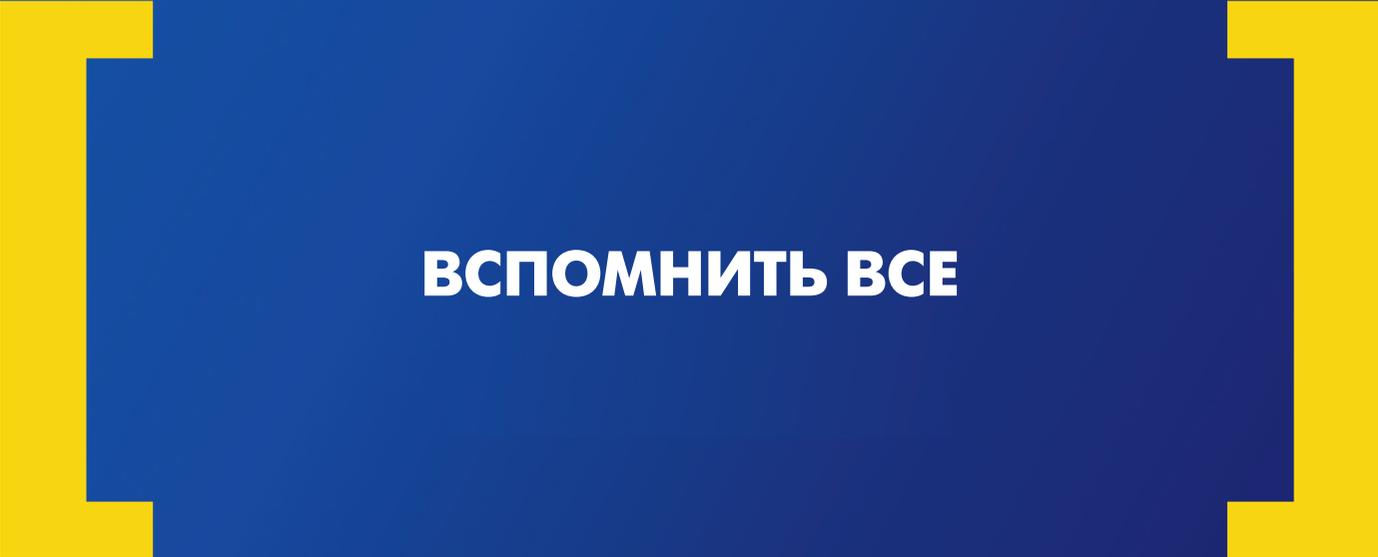
ИЗМЕНИТЕСЬ ИЛИ УМРИТЕ

ИННОВАЦИЯ ВЫБОРА

ПУТЬ ГЕРОЯ

ГЛАВА

0

The image features a solid blue background. In the center, the Russian phrase "ВСПОМНИТЬ ВСЕ" is written in white, bold, uppercase letters. This text is enclosed within a pair of large, yellow, stylized square brackets. The brackets are positioned on the left and right sides of the text, with their vertical bars extending from the top to the bottom of the text's vertical range.

ВСПОМНИТЬ ВСЕ

**Счастье — это не то,
что ты испытываешь,
а то, что ты вспоми-
наешь.**

Оскар Левант*

* Оскар Левант — американский актер, комик, телеведущий, пианист и композитор. Был известен своим едким и саркастичным характером, что снискало ему славу остроумного актера. *Здесь и далее прим. ред.*

Как добиться, чтобы эмоциональный опыт клиентов при использовании нашего продукта оправдывал ожидания? Интересный вопрос.

Главный герой вышедшего на экраны в 1990 году фильма «Вспомнить все» Дуглас Куэйд* приходит в компанию *Rekall*, которая обещает клиентам лучшие впечатления от отдыха их мечты посредством вживления воспоминаний. Куэйд выбирает сон, который снится ему на протяжении долгого времени: путешествие на Марс с особой шпионской миссией.

Выбранные воспоминания заставляют Куэйда пережить события, с которыми он когда-то столкнулся в реальности. Позже он понимает, что на самом деле был тем, в кого хотел превратиться на время. Подобно Куэйду, каждый клиент любой компании стремится получить свой особый, незаурядный опыт.

Почему клиенты уживаются с банальностями?

«Вспомнить все» наиболее точно отражает основную идею этой книги и моей повседневной работы. Хотя вживление желаемых переживаний и не является основной метафорой этой книги, создание реального потребительского опыта играет решающую роль, которую бизнес должен взять на себя в условиях новой эры потребления.

«Вспомнить все» — это пробуждающий звонок, заставляющий потребителей ожидать большего от компаний, к услугам которых они прибегают, и от товаров, которые они приобретают. Клиенты не просто стремятся получить новый потребительский опыт, они верят, что имеют на него полное право. А значит, перед вашим бизнесом открылась новая возможность создать нечто особенное. И именно оно будет определять уровень удовлетворения и успеха.

* Его сыграл Арнольд Шварценеггер.

ГЛАС УПОЛНОМОЧЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Благодаря развитию технологий клиенты получают более значимые и влиятельные формы полномочий.

Бизнес должен признать, что голос потребителя сегодня имеет больший вес, чем когда-либо. Будь вы владельцем Facebook, Twitter, YouTube, многочисленных обзорных сайтов, потребительских форумов, блогов или Pinterest, ваши клиенты делятся своим мнением о вас на самых разных уровнях, включая общедоступные, где абсолютно любой может ознакомиться с этой информацией.

И что?

Ваши реальные и потенциальные клиенты неизбежно узнают о негативном опыте тех, кто имел с вами дело. Люди скорее напишут ужасающие отзывы, чем поделятся потрясающими впечатлениями, которые оставила у них ваша компания.

По мере того как клиенты обмениваются негативными впечатлениями, компании стараются реагировать на жалобы и разбираться с ними. Чем больше компании вовлечены в этот процесс и чем больше людям доступны социальные и мобильные «платформы», тем активнее взаимодействие между ними набирает не только скорость, но и амплитуду. Принимая это во внимание, компании начинают тратить больше средств и усилий на поддержание онлайн-репутации. Ресурсы, направленные на решение задачи, все увеличиваются, пока традиционный колл-центр не разрастется до общенациональных масштабов. Само

по себе это неплохо, но обратная сторона медали в том, что подобные колл-центры съедают немалую долю средств.

Возможно, это лишь новый вид бизнес-расходов. В эпоху сетевого потребления завоевание внимания, доверия и лояльности потребителя представляет собой форму затрат и инвестирования в тесные взаимосвязи и взаимоотношения.

И все же, несмотря на распространение технологий и повышение уровня ожиданий потребителя, компании упорно наступают на одни и те же грабли. Мы не разрабатываем и не внедряем новый потребительский опыт, мы занимаемся маркетингом, продажами и обслуживанием клиента.

На что должны ориентироваться клиенты, если мы сами не знаем, к чему стремимся? Частью чего, по нашему мнению, они должны стать?

Сегодня настал момент инвестировать в нечто большее, чем просто цена, качество или значимость. В основе будущего компаний лежит создание нового потребительского опыта, продуктов, программ и процессов, которые порождают великолепие и дают толчок значимому и открытому взаимодействию и росту.

И в центре этой эволюции — или, если хотите, даже революции — находится *потребительский опыт*. И нет ничего важнее сейчас.

У ВАС ЕСТЬ ОПЫТ?

Да, пришло время инвестировать в развитие проактивного потребительского опыта. Если мы этого не сделаем, то навсегда останемся кружить в вечном танце реагирования, отзывов и разрешения негативных ситуаций в режиме реального — нескончаемого — времени.

А если я скажу вам, что затраты на реагирование превышают стоимость проактивного управления потребительским опытом с самого начала? Безусловно, компании инвестируют в свою непосредственную вовлеченность в рынок. И часто им удается перевести негативные ситуации в область позитивного потребительского опыта. Однако любой положительный результат теряет вес на фоне расходов, понесенных по причине негативного потребительского опыта. Или, что еще важнее, — потерь, обусловленных тем, насколько быстро негативный опыт распространился и повлиял на других клиентов. Вызывает полное недоумение, что сегодня компании в принципе не соразмеряют данные цифры. Но это следует изменить.

Бизнес должен вкладывать средства в создание не только позитивного, но и легко расширяемого потребительского опыта. Это одновременно позволит привлечь новых потребителей и свести на нет расследование негативных ситуаций и заразного воздействия негативного опыта.

Чтобы лучше оценить значимость опыта, следует всего лишь признать: вы и есть тот самый потребитель, до которого хотите дотянуться. Вы не то чтобы стремитесь получить некий опыт, перед вами стоит конкретная цель. Компании, признающие это и подстраивающиеся под вас и людей, подобных вам, очень быстро поймут, какой именно наживкой из общих ценностей вас соблазнить... при этом ни на секунду не переставая соперничать за соответствие вашим пожеланиям.

Потребительский опыт — это всё. Компании просто обязаны вкладывать в него особый смысл для каждого клиента. И если необходимость — мать изобретения, то видение — отец инновации.

Изменитесь или умрите

ВСПОМНИТЬ ВСЕ

ИЗВИНИТЕ, МЫ ЗАКРЫЛИСЬ

ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С НОВЫМ
ПОКОЛЕНИЕМ КЛИЕНТОВ —
ПОКОЛЕНИЕМ С

НОВАЯ ИЕРАРХИЯ КЛИЕНТОВ

ТУСКЛЫЙ СВЕТ В КОНЦЕ ВОРОНКИ

НУЛЕВОЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ

КОНЕЧНЫЙ МОМЕНТ ИСТИНЫ

ОТКРЫВАЕМ ОКНО В ЭРУ НОВОГО
ПОТРЕБЛЕНИЯ

ДИНАМИЧЕСКИЙ ПУТЬ КЛИЕНТА

ВНУТРИ КРУГА: ВСТАЕМ
НА ДИНАМИЧЕСКИЙ ПУТЬ КЛИЕНТА

УЛУЧШАЕМ UМOT,
ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ZMOT

ШЕСТЬ СТОЛПОВ СОЦИАЛЬНОЙ
КОММЕРЦИИ

ВАЖНОСТЬ БРЕНДА В ЭПОХУ
ЦИФРОВОГО ДАРВИНИЗМА

ПОЧЕМУ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ
ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ
В ВЫСТРАИВАНИИ КЛИЕНТСКИХ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

ИЗМЕНИТЕСЬ ИЛИ УМРИТЕ

ИННОВАЦИЯ ВЫБОРА

ПУТЬ ГЕРОЯ

ГЛАВА

1



ИЗВИНИТЕ, МЫ ЗАКРЫЛИСЬ

Как выжить в эпоху цифрового дарвинизма



**Люди никогда
не верят тому, что
им рассказывают,
они должны до всего
дойти сами.**

**Пауло Коэльо.
«Вероника решает умереть»**

Потребитель все еще находится на пути становления. То, как компании реагируют на этот процесс и как в итоге выстраивают более тесные взаимоотношения с клиентом, определяется не только технологическим прогрессом¹. Чтобы двигаться к цели, необходимо погружение в культуру ориентированности на потребителя, расширение его полномочий и внедрение инноваций.

Сказать, что мы должны приблизиться к клиенту, недостаточно, если мы хотим убедить лидеров бизнеса в том, что революция в сфере клиентских взаимоотношений, о которой они так много слышат, по сути, стоит на пороге их офиса. Понимаю: все, что я говорю, вы уже знаете и без меня. Разница лишь в том, что едва заметная поначалу волна трансформации бизнеса сегодня достигла пика. И чтобы поймать эту волну, кто-то (читайте — вы) должен создать прецедент и осуществить изменения.

Большинство директоров и исполнительных лиц компаний не пользуются социальными сетями или смартфонами. Многие даже собственную почту не читают. Вряд ли кто-то из них когда-нибудь прочтет эту книгу. Значит, любая попытка убедить людей, ответственных за принятие ключевых решений, что основные военные действия сегодня разворачиваются на поле боя передовых технологий, — безнадежная затея, которая приведет вас к поражению.

Будущее бизнеса вовсе не связано с распространением Facebook, Twitter, iPhone, Droid, Pinterest, популярностью планшетов и возможностью в режиме реального времени определять геолокацию интернет-пользователей. Будущее бизнеса заключается в его способности идти в ногу со временем. При этом учитывая, что развитие технологий не только напрямую обуславливает поведение человека и процесс принятия решений, но и превращает в конкурентное преимущество умение увидеть раскрывающиеся перспективы и, соответственно, стратегически перестроиться.

Однако не стоит впадать в заблуждение: на организации, правительства и бизнес в целом влияет не только революция в области технологий, но и череда революционных событий и прорывов в рамках реального мира.

Любые перемены всегда зависят от того, насколько вы умеете:

- 1)** слушать;
- 2)** учиться;
- 3)** адаптироваться.

ПОДРЫВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ — ЭТО НЕ ПРИЧИНА, А КАТАЛИЗАТОР ПЕРЕМЕН

Что у нас получается. Перемены — это то, о чем говорит каждый, и все знают, что одни только слова ничего не стоят. Нам всем также известно, что перемены неизбежны и редко проходят безболезненно. Пожалуй, самая большая сложность, связанная с переменами, в том, чтобы осознать их необходимость тогда, когда что-то еще можно сделать. Зачастую время оказывается упущенным. Или, что еще хуже, конкуренты спохватываются раньше, и тогда по умолчанию мы попадаем в ситуацию, где все наши последующие действия начинают носить скорее импульсивный или реактивный, нежели стратегический характер.

Волна технологического развития одновременно вызывает чувство трепетного благоговения и наносит сокрушительные удары. По мере того как передовые технологии все глубже проникают в повседневную жизнь и рабочую рутину — электронные устройства, приложения и сети, — они нарушают устоявшиеся нормы и влияют на поведение. Со временем они накладывают отпечаток на то, как люди работают, общаются, обмениваются информацией и принимают решения.

Вопрос в том, в какой именно момент передовые технологии или новое поведение становятся прорывными

И, что более важно, при помощи каких систем, процессов и протоколов мы сможем признать прорыв прорывом, оценить появившиеся возможности или протестировать новые идеи?

Настало время ответить на этот вопрос.

В своей последней книге *The End of Business as Usual*^{*} я ввел понятие цифрового дарвинизма² — эволюции поведения потребителя, в рамках которой общество и технологии возникают и развиваются быстрее нашей способности адаптироваться к ним. И реальность такова, что роль, которую сегодня технологии играют в нашей жизни, обрекает нас на постоянную борьбу за выживание — против цифрового дарвинизма.

Скромность — особый дар, в котором современный бизнес нуждается как никогда. Сегодня он не просто столкнулся лицом к лицу с угрозой разрушения, подрывное воздействие уже распространяется на потребительские рынки и каналы, непосредственно влияющие на процесс принятия решений и поведение человека.

Статистические данные, опубликованные недавно Колледжем Бэбсона, признанным лидером в сфере бизнес-образования, заставляют о многом задуматься:

«Более 40 процентов компаний, занимавших в 2000 году верхние строки рейтинга Fortune 500, в 2010 году даже в него не попали»

Нередко мы с болью признаем, что история имеет тенденцию к повторению. Статья, вышедшая в начале 2011 года в журнале *Forbes*, стала предвестником беспокойного периода, ожидающего нас впереди³. Начальная строка гласила:

«Конец близок: почему в ближайшие годы рейтинг Fortune 1000 покинут 70 процентов компаний?»

Автор статьи ссылался на исследование, приведенное в книге Эдварда Лоулера и Кристофера Уорли *Built to Change*^{**}. Исследование показало, что в период с 1973 по 1983 год 35 процентов компаний, занимавших верхние строки рейтинга Fortune 1000, были там новичками. В течение следующего десятилетия — с 1983 по 1993 год — эта цифра выросла до 45 процентов, а затем, между 1993 и 2003 годами, опять подскочила до поразительных 60 процентов. При сохранении данной тенденции в период с 2003 по 2013 год список компаний, входящих в рейтинг Fortune 1000, обновится более чем на 70 процентов.

^{*} Brian Solis. *The End of Business as Usual*. Wiley, 2011.

^{**} Edward E. Lawler III, Chris Worley and Jerry Porras. *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass, 2006.

Как отмечает автор: «Другими словами, три четверти существующих промышленных магнатов будут низвергнуты со своего трона».

В ЭТОТ СПИСОК ВХОДЯТ:

Blockbuster	Hostess	Mervyns
Borders	KB Toys	Pontiac
Compaq	Kodak	Tower Records
CompUSA	LIFE	Woolworths
E. F. Hutton	Merry-Go-Round	

Речь идет о выживании как наиболее приспособленных, так и приспособливающихся. Для повышения качества обслуживания клиентов и взаимоотношений с ними требуется нечто большее, чем присутствие в новых направлениях бизнеса. Здесь нужна смелость. Умение проявить настойчивость, чтобы сломать сопротивление. Ведь в конечном счете все сводится к тому, как вы выстраиваете работу с лидерами отрасли и лидируете ли сами в развитии культуры ориентированности на клиента и расширения его полномочий. Это и запускает в действие механизм реальных перемен.

Вы должны пойти по особому пути, чтобы впустить в свою жизнь изменения, раскрывающие двери к новому, усовершенствованному опыту работы внутри и за пределами организации.

