

Мифы

о маркетинге и лояльности потребителей

Хваленые стратегии, которые
разорят вас, и испытанные приемы,
которые работают и дают результаты

Все, что вы знаете о маркетинге, – ложь!

ТИМОТИ Л. КЕЙНИНГЕМ
ТЕРРИ Г. ВАВРА
ЛЕРЖАН АКСОЙ
ГЕНРИ УОЛЛАРД



ДОБРАЯ КНИГА
Москва 2007

Содержание

Список мифов • 9

Предисловие • 17

**ВВЕДЕНИЕ. МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ: НЕУЖЕЛИ БОГ НАС
ОБМАНУЛ? • 21**

**ГЛАВА 1 МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, ПОДРЫВАЮЩИЕ ЦЕЛИ
КОМПАНИИ • 57**

**ГЛАВА 2 МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, НАНОСЯЩИЕ ВРЕД
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ • 97**

**ГЛАВА 3 МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, КАСАЮЩИЕСЯ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: ИХ ПОТРЕБНОСТИ, ПОВЕДЕНИЕ
И ПОЖЕЛАНИЯ • 119**

ГЛАВА 4 МИФЫ О ПРОГРАММАХ ЛОЯЛЬНОСТИ • 147

**ГЛАВА 5 МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, КАСАЮЩИЕСЯ
СОБСТВЕННО ЛОЯЛЬНОСТИ, ДОЛИ БИЗНЕСА
И ПРИБЫЛЬНОСТИ • 179**

ГЛАВА 6 МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА • 207

ГЛАВА 7 ОСНОВЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ • 227

**ГЛАВА 8 ПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ
ЛОЯЛЬНОСТИ • 263**

От авторов • 301

Примечания • 307

Алфавитный указатель • 331

Об авторах • 343

Список мифов

ГЛАВА 1	
МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, ПОДРЫВАЮЩИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ	57
№ 1. Лояльность потребителей — первостепенная цель любой фирмы	66
№ 2. Для фирм важнее удерживать клиентов, а не приобретать их	68
№ 3. Компании должны обязательно добиться лояльности от всех своих клиентов	72
№ 4. У компаний с более лояльными клиентами и доля рынка всегда больше	74
№ 5. Компаниям нужно стараться превратить потребителей-«перебежчиков» в лояльных клиентов	76
№ 6. Маркетинговые мероприятия, ориентированные на клиента, — это не то же самое, что маркетинговые мероприятия, ориентированные на развитие бренда	77
№ 7. Удержание дополнительных 5% клиентов компании повысит прибыль на 25–85%	80
№ 8. Привлечение нового клиента обходится в пять раз дороже, чем удержание имеющегося	83
№ 9. Компании должны сосредоточить внимание на потребителях с максимальной покупательной способностью.	86

№ 10.	<i>ПЛАНИРУЯ БУДУЩЕЕ, ВСЕГДА ЛУЧШЕ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ТЕХ КЛИЕНТАХ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСЛИ КОМПАНИИ БОЛЬШЕ ВСЕГО ПРИБЫЛИ</i>	<i>88</i>
--------------	---	-----------

№ 11.	<i>ПОСТАВЩИКИ УСЛУГ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПОСОБАМИ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ.</i>	<i>90</i>
--------------	---	-----------

ГЛАВА 2

МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, НАНОСЯЩИЕ ВРЕД

УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ	97
---------------------------------------	-----------

№ 12.	<i>АКЦИОНЕРЫ СТРЕМЯТСЯ К ЛОЯЛЬНОСТИ; РЫНОК ВОЗНАГРАЖДАЕТ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.</i>	<i>105</i>
--------------	---	------------

№ 13.	<i>СТРУКТУРА БОЛЬШИНСТВА КОМПАНИЙ НАПРАВЛЕНА НА ДОСТИЖЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.</i>	<i>107</i>
--------------	---	------------

№ 14.	<i>КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ИЗУЧАТЬ СВОИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.</i>	<i>110</i>
--------------	---	------------

№ 15.	<i>БАЗЫ ДАННЫХ ПО КЛИЕНТАМ ПОМОГАЮТ УКРЕПЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</i>	<i>112</i>
--------------	--	------------

№ 16.	<i>КОМПАНИИ В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЕМ СТРЕМЯТСЯ УДОВЛЕТВОРЯТЬ НУЖДЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.</i>	<i>115</i>
--------------	--	------------

№ 17.	<i>КОМПАНИИ, ИМЕЮЩИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, ОБЛАДАЮТ ПРЕИМУЩЕСТВОМ В ЗАВОЕВАНИИ ИХ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРЕД ДРУГИМИ ФИРМАМИ.</i>	<i>115</i>
--------------	--	------------

ГЛАВА 3**МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, КАСАЮЩИЕСЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:****ИХ ПОТРЕБНОСТИ, ПОВЕДЕНИЕ И ПОЖЕЛАНИЯ 119**

- № 18.** *Большинство потребителей хотят быть лояльными — потребителям нужны устойчивые связи с компаниями, с которыми они имеют дело 124*
- № 19.** *«Моногамные» отношения с компаниями — в интересах потребителя 126*
- № 20.** *Повторные покупки означают лояльность. 129*
- № 21.** *Неудовлетворенный потребитель больше никогда не станет иметь дела с данной фирмой 130*
- № 22.** *Клиент, когда-то ставший лояльным, сохранит лояльность и в дальнейшем 131*
- № 23.** *Лояльность снижается по мере роста числа покупок 133*
- № 24.** *Крупные потребители товара или услуги менее лояльны 135*
- № 25.** *Сегмент потребителей «за 50» более лоялен, чем те, кто моложе 136*
- № 26.** *Лояльные потребители способствуют росту компании распространением позитивных отзывов 138*
- № 27.** *Лояльность можно измерить количеством «чистых сторонников» компании. 139*
- № 28.** *Лояльные потребители готовы предпринимать шаги для налаживания отношений 143*

ГЛАВА 4**МИФЫ О ПРОГРАММАХ ЛОЯЛЬНОСТИ147**

- № 29.** ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ОЗНАЧАЮТ РАЗУМНОЕ
ВЛОЖЕНИЕ ДЕНЕГ. 156
- № 30.** ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ
ХОРОШО ИЗУЧЕНЫ И ОСВОЕНЫ 160
- № 31.** ЛОЯЛЬНОСТЬ НЕЛЬЗЯ КУПИТЬ, ЕЕ НУЖНО
ЗАРАБАТЫВАТЬ. 164
- № 32.** ЧАСТОТА КОНТАКТОВ ПОВЫШАЕТ ЛОЯЛЬНОСТЬ. 166
- № 33.** ЛОЯЛЬНОСТЬ МОЖНО СОЗДАТЬ ПОСРЕДСТВОМ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЛИ СТРУКТУРНЫХ СВЯЗЕЙ 167
- № 34.** ПРОГРАММЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ РЕШАТ ПРОБЛЕМУ
ОТТОКА КЛИЕНТОВ 169
- № 35.** ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРЕМАНЯТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ОТ КОНКУРЕНТОВ. 171
- № 36.** Благодаря ИНТЕРНЕТУ порождать лояльность
ГОРАЗДО ПРОЩЕ 172

ГЛАВА 5**МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, КАСАЮЩИЕСЯ СОБСТВЕННО
ЛОЯЛЬНОСТИ, ДОЛИ БИЗНЕСА И ПРИБЫЛЬНОСТИ179**

- № 37.** ПОСТОЯННЫЕ КЛИЕНТЫ ПОКУПАЮТ БОЛЬШЕ 187
- № 38.** ПОСТОЯННЫЕ КЛИЕНТЫ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ,
ЧЕМ ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ 189
- № 39.** ДОЛЯ КОШЕЛЬКА ПОКУПАТЕЛЯ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ
С ВОЗРАСТОМ. 190
- № 40.** НА УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ КОШЕЛЬКА КЛИЕНТА ВЛИЯЕТ
ПОВЫШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ 191

- № 41.** *ЗАТРАТЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПОВЫШАЮТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ.* 193
- № 42.** *ЛОЯЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ МЕНЕЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ К ЦЕНАМ.* 194
- № 43.** *ЛОЯЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ МЕНЕЕ ДОРОГОСТОЯЩИ В ОБСЛУЖИВАНИИ, ЧЕМ НЕЛОЯЛЬНЫЕ* 195
- № 44.** *ЛОЯЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫ; ЛОЯЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ВСЕГДА ЯВЛЯЮТСЯ ВЫГОДНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ.* 198
- № 45.** *УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРИВОДИТ К ЕГО ЛОЯЛЬНОСТИ* 199
- № 46.** *ДОХОДЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — ХОРОШЕЕ СРЕДСТВО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ИХ ВЫГОДНОСТИ* 201
- № 47.** *ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ ЛЕГКО ОПРЕДЕЛИТЬ.* 203
- № 48.** *КОНЦЕПЦИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ОДИНАКОВА В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ.* 204

ГЛАВА 6

МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА 207

- № 49.** *УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ ТЕСНО ВЗАИМОСВЯЗАНЫ* 213
- № 50.** *УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ВЕДЕТ К ХОРОШИМ РЕЗУЛЬТАТАМ В БИЗНЕСЕ* 214
- № 51.** *ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА = ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ.* 216
- № 52.** *ПЕРСОНАЛ ПОЛУЧАЕТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ПОВЫШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ* 219

№ 53.	НАДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПОЛНОМОЧИЯМИ —	
	ЛУЧШИЙ СПОСОБ ИМЕТЬ УДОВЛЕТВОРЕННЫХ,	
	ЛОЯЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	221

Предисловие

Мы придерживаемся мнения о том, что стратегически направленная и эффективно подпитываемая лояльность потребителей действительно способна выделить фирму среди множества конкурентов и в дальнейшем приносить устойчивую прибыль. Однако приверженность мифам о лояльности почти наверняка обернется ущербом для фирм и потребителей. Разоблачая истинную суть этих мифов, выступить можем мы все: и компания, и потребитель – просто за счет хорошего отношения друг к другу.

Тимоти Л. Кейнингем, Терри Г. Вавра,
Лержан Аксой и Генри Уоллард



Источник: Cartoonbybin.com. Публикуется с разрешения.

Преданность! Несомненно, это одна из величайших добродетелей человечества. Знаменитый кинопродюсер Сэмюэль Голдвин однажды заметил: «Я поступлюсь пятьюдесятью процентами производительности ради ста процентов лояльности»¹. Большинство из нас, как и Голдвин, готовы жертвовать многим, чтобы добиться лояльности тех, от кого мы зависим.

То же касается нынешней страсти руководителей к лояльности потребителей. Во всем мире руководители бизнеса говорят о лояльности как об одной из наиболее важных стратегических задач своих компаний — если не *самой* важной. Фирмы ежегодно тратят миллиарды долларов, добиваясь повышения лояльности своих потребителей. В более чем 40 тыс. книг описаны методы ее достижения. В сотнях тысяч, а может, и в миллионах статей по всему миру описывается, как возросшая лояльность потребителей способствовала росту прибыли.

А почему бы и нет? Разве не каждой фирме нужны лояльные клиенты? Ответ прост: «Да, но...» Вся проблема — в этом «но». Ведь большая часть того, что нам рассказывали о лояльности потребителей, совершенно ошибочна. И дело вовсе не в грандиозном заговоре с целью ввести руководителей в заблуждение относительно роли потребительской лояльности в бизнесе. Проблема в другом: наука, изучающая данный предмет, несовершенна, а «несовершенна» нередко имеет тенденцию означать «ошибочна».

Научное открытие совершается методом проб и ошибок. Выдвигаются гипотезы и теории, затем их проверяют, тщательно изучают и, наконец, принимают или отвергают. Нередко при этом наносится урон чьей-то гордости или репутации. Ученые принимают как неизбежное то, что не все их гипотезы или идеи окажутся верными. Вловушку ложных предположений попадали ярчайшие мыслители нашего времени. Физик-теоретик Стивен Хокинг однажды заявил, что космические черные дыры уничтожают информацию обо всем, что засасывают. Позже было доказано, что идея

Хокинга ошибочна, и он признал это². Альберт Эйнштейн так и не признал квантовую теорию, провозглашая: «Ни за что не поверю, что бог играет с миром в кости»³. Однако бог, похоже, именно этим и занимается.

Многие упускают из виду тот факт, что наука развивается как за счет доказательств от противного, так и последовательных доказательств. Но недоучка всегда надеется на позитивные результаты, и о невозможности выявить взаимосвязи почему-то объявляется с куда меньшей гордостью, нежели о взаимосвязях подтвержденных. К сожалению, самые уважаемые люди в этой сфере, когда им указывают на их же ошибки, иногда оказываются самыми неуступчивыми. (Большие деревья падают тяжелее всего, они устойчивее остальных к внешним воздействиям.) Такие люди, окончательно дискредитируя себя и временно препятствуя прогрессу в своей области, зачастую лишь продолжают упорствовать.

Так, по нашему мнению, дела обстоят и в нынешней науке о маркетинге в представлениях о лояльности потребителей. Некоторые властители дум в этой сфере, похоже, с неохотой готовы признать, что их ранние идеи, несмотря на всю пользу для дальнейших исследований, оказались не безупречны. Мы, авторы этой книги, грешили тем же. Но мы способны признать допущенные ошибки и пойти дальше. Где, как не в книге о лояльности потребителей, вероятно, уместнее всего будет вспомнить слова писателя Марка Твена: «Терпимость к замшелым взглядам еще не разбила в этом мире ни одной цепи и не освободила ни единой человеческой души — и не сделает этого никогда»⁴.

Предмет этой книги — эволюция представлений о потребительской лояльности. Серьезному читателю придется расстаться со многими банальностями, усвоенными им ранее, — на сегодняшнем рынке они просто не работают! Наша задача здесь — приложить все возможные усилия, чтобы показать, каким образом компании могут эффектив-

но использовать потребительскую лояльность для своего выживания и успеха.

И что еще важнее для каждого из авторов, нашей целью при написании этой книги было, говоря буквально, изменить мир или хотя бы его часть. Нам повезло — мы имеем возможность зарабатывать на жизнь, напоминая всем, что *проявлять друг к другу хорошее отношение — дело действительно выгодное*. В мире, где под давлением жизненных обстоятельств каждый из нас легко может утратить частичку гуманности — необходимой вежливости друг к другу, — об этом порой бывает слишком просто забыть.

Стремление к лояльности потребителей может оказаться высокоприбыльной стратегией, но только если не цепляться при этом за мифы, расплотившиеся вокруг самой идеи. Следуя расхожим идеям о лояльности потребителей, и крупные, и мелкие фирмы почти наверняка понесут ущерб... что в конечном итоге означает, что ущерб понесут и сами потребители. Цель данной книги — разоблачить суть вышеупомянутых мифов, чтобы в итоге выиграли все — за счет хороших отношений друг с другом.