

ВСЕ, ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ О МАРКЕТИНГЕ, — ЛОЖЬ!



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

МИФЫ О МАРКЕТИНГЕ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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

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

- № 10.** *ПЛАНИРУЯ БУДУЩЕЕ, ВСЕГДА ЛУЧШЕ
СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ТЕХ КЛИЕНТАХ,
КОТОРЫЕ ПРИНЕСЛИ КОМПАНИИ
БОЛЬШЕ ВСЕГО ПРИБЫЛИ 88*
- № 11.** *ПОСТАВЩИКИ УСЛУГ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАЮТСЯ
ОТ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПОСОБАМИ
ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ
ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ. 90*
- ГЛАВА 2**
**МИФЫ О ЛОЯЛЬНОСТИ, НАНОСЯЩИЕ ВРЕД
УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ 97**
- № 12.** *АКЦИОНЕРЫ СТРЕМЯТСЯ К ЛОЯЛЬНОСТИ;
РЫНОК ВОЗНАГРАЖДАЕТ ЛОЯЛЬНОСТЬ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. 105*
- № 13.** *СТРУКТУРА БОЛЬШИНСТВА КОМПАНИЙ
НАПРАВЛЕНА НА ДОСТИЖЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. 107*
- № 14.** *КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ИЗУЧАТЬ СВОИХ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. 110*
- № 15.** *БАЗЫ ДАННЫХ ПО КЛИЕНТАМ ПОМОГАЮТ УКРЕПЛЕНИЮ
ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ 112*
- № 16.** *КОМПАНИИ В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЕМ СТРЕМЯТСЯ
УДОВЛЕТВОРЯТЬ НУЖДЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. 115*
- № 17.** *КОМПАНИИ, ИМЕЮЩИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЕ
ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, ОБЛАДАЮТ
ПРЕИМУЩЕСТВОМ В ЗАВОЕВАНИИ ИХ ЛОЯЛЬНОСТИ
ПЕРЕД ДРУГИМИ ФИРМАМИ. 115*

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 ЛОЯЛЬНОСТИ 147**

- № 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 ПРИБЫЛЬНОСТИ 179**

- № 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, сыграть 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: Cartoonybin.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 выиграла все — за счет хороших отношений друг с другом.

Пришло время разрушить ложные догматы классического маркетинга и отправить в отставку современных гуру маркетинга! В этой книге авторы открывают шокирующую правду о маркетинге и лояльности потребителей: почти все, что вы знаете об этом, — ложь! На самом деле большинство общеизвестных аксиом и постулатов маркетинга основано на неверных данных или на неправильном истолковании верных данных.

Например, подавляющее большинство менеджеров убеждены: постоянные клиенты — самые ценные для любой компании. Но это не так! Некоторые постоянные клиенты могут оказаться нежелательными для вашего бизнеса; они обходятся вам намного дороже, чем новые, и директор, пытающийся удерживать «не тех» клиентов, просто разрушает свой бизнес!

Критически рассматривая 53 самых распространенных мифа о маркетинге и лояльности клиентов, авторы используют результаты новейших исследований для полного разоблачения этих «постулатов». Вместо банальных советов в этой книге вы найдете проверенные на практике технологии завоевания рынков и удержания клиентов — не ради самих рынков и клиентов, но ради успеха и процветания вашей компании.



МАРКЕТИНГ

ISBN 978-5-98124-167-3



9 785981 241673

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™