

А. Репьев

Клиентоориентированность: какой она должна быть

*Имеет значение лишь то,
что трогает покупателя.*

Эдгар Вуларт, глава DuPont

*Рынок никогда и ничего не покупает,
покупают потребители.*

Том Питерс

НА РЫНКЕ ПОКУПАТЕЛЯ самым важным человеком является покупатель, потребитель, Клиент. Это известно очень давно, правда, не всем и не везде. В частности, это неизвестно многим маркетологам в России.

Известные исторические перипетии отчасти объясняют то, что идея клиентоориентированности (КО) так трудно ложится на нашу пост-большевистскую бизнес-ментальность. Даже после двух десятилетий в якобы рыночной экономике.

Вторым объяснением может быть то, что нам все еще далеко до высоких «операционных» стандартов бизнеса, характерных для западных компаний. «Там» [бездефектное производство](#), пунктуальность поставок и т.д. давно воспринимаются, как само собой разумеющееся, а очки фирмы зарабатывают в основном за счет КО.

Третьим объяснением, и даже оправданием, является то, что всё, что связано с понятием КО, сейчас страшно запутано. Постарались, с одной стороны, бизнес-академисты; с другой стороны – разномастные «партизаны» и «безбюджетники». В их текстах вы встретите разные определения и теории, разные оценки и рекомендации.

Многие «гуру» не понимают, что КО начинается не с бесплатных линий 8 800, автоответчиков, «прикольных» визиток, вау-мишуры и прочих «фишек», а с изменения состояния мозгов, с того, что Чичваркин назвал реБРЕЙ-Нингом (от английского слова «brain» – «мозг»).

От всего этого страдает российский бизнес, недополучая и теряя Клиентов.

КО – сердце настоящего маркетинга

Что такое настоящий маркетинг?

В любом случае это не такая [котлеровская](#) пародия:

«Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой – **смягчение кри-**

зисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения».

И не очередное откровение Игоря Манна типа:

«Маркетинг – это то, что менеджеры по продажам делать не хотят, не могут или не успевают». Это все равно, что сказать: проектирование самолетов – это то, что токари делать не хотят, не могут или не успевают.

(К счастью, далеко не все современные бизнесмены и маркетологи заражены котлеровидностью и МАННиловщиной.)

Настоящий же маркетинг – это маркетинг от Клиента, вокруг Клиента, для Клиента. Это клиенто-маркетинг. Его принципы гениально просто и кратко описал Питер Друкер:

Предназначение маркетинга – «Свести к минимуму усилия по продаже».

Практическая задача маркетинга – «Маркетинг должен **создавать готового к покупке Клиента**».

Мировоззрение маркетинга – «Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый **с точки зрения Клиента**».

Последняя идея Друкера – это и есть сущность КО. Это мировоззрение клиенто-маркетинга, это исходная точка маркетингового мышления. Это умение перевоплощаться в Клиента, думать и чувствовать «от Клиента». Это умение задавать себе множество вопросов от Клиента.

Для успеха практического маркетинга КО – это необходимое, но, увы, не достаточное условие. Это всего лишь входной порог. Тем не менее, даже этот порог преодолевают не так уж много бизнесменов – и, что поражает! – не так уж много «дипломированных» и «остепененных» маркетологов!

Это печально, ибо о необходимости смотреть на все глазами Клиента говорили и говорят поколения маркетологов и бизнесменов.

Генри Форд: «Секрет моего успеха в том, что я пытаюсь понять другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения».

Современный теоретик бизнеса Том Питерс: «Возь-

мите за правило смотреть даже на мельчайший нюанс самой незначительной программы и системы глазами Клиента – то есть то, как это воспринимает Клиент, а не вы».

Некоторые маркетингологи и бизнесмены говорят о любви к Клиенту.

Японский маркетинголог Мицуаки Симагути: «Современный маркетинг – это любовь. Любовь к своим потребителям».

Сигаретный король Цино Давидофф любил повторять: «Я никогда не занимался маркетингом. Я лишь не переставал любить своих Клиентов».

Немного истории

Некоторые утверждают, что ориентация на Клиента – это якобы что-то новое, что ей якобы предшествовали ориентации вначале на производство, потом на продукт, потом на сбыт. Ничего подобного. Элементы КО можно встретить даже в наставлениях для торговцев, написанных сотни лет тому назад. И не только для торговцев. Вот выдержка из памятки для чиновников древнего Египта:

«Будь вежливым и тактичным, а также честным и прилежным. Все твои деяния известны обществу, и поэтому они не должны вызывать жалоб или критики. Будь абсолютно беспристрастным. Всегда обосновывай свой отказ в просьбе. Жалобщики любят доброе участие даже больше, чем удовлетворение их просьбы. Сохраняй достоинство, но старайся не напугать. Будь искусным оратором – в этом твоя сила, ибо язык – это меч...»

(Вот бы нашим чиновникам дорасти хотя бы до уровня древнего Египта!)

Лучшие практики маркетинга и рекламы прошлого превратили КО, а лучше сказать «маркетинговое мышление», в методологию, в эффективный рабочий инструмент. Так, знаменитый копирайтер Клод Хопкинс писал в 1920-х годах: «**Полностью забудьте о себе.** Представляйте себе типичного покупателя, достаточно заинтересованного в том, чтобы прочитать о вашем продукте. Держите его перед своими глазами. Подбирайте каждое слово таким образом, чтобы улучшить впечатление о вас».

О терминологии

В литературе можно встретить разные термины по значению близкие к КО.

Используют термин «**клиентоцентрированность**» (*client-centricity*) – это синоним КО.

Где-то в 1970-х годах был введен в обиход термин «**удовлетворенность потребителя**» (*customer satisfaction*). Этот термин шире, ибо он включает и результаты КО.

Клиентоориентированность является фундаментом **маркетингового мышления**. Это мышление также содержит эмоциональный анализ от Клиента. А это сле-

дующий шаг; это методология выхода на продуктивные маркетинговые решения.

Стоит отметить и т.н. «**платиновое правило**»:

«Относись к Клиентам так, как ОНИ хотели бы, чтобы относились к НИМ».

Все знают золотое правило из Библии – относись к другим так, как ты хотел бы, чтоб относились к тебе. Маркетингологов и продавцов учат, что к рыночной экономике золотое правило не подходит – далеко не все хотели бы, чтобы с ними обращались так, как с вами.

Широко известно высказывание Дейла Карнеги: «Я люблю клубнику со сливками, рыба любит червяка, когда я иду на рыбалку, я беру не клубнику со сливками, а беру червяка». Бернард Шоу говорил: «Не делай своим ближним то, что желаешь самому себе! А вдруг у них другие вкусы?»

Но как узнать, как Клиент хочет, чтобы к нему относились? Поиск ответа на этот вопрос – это одна из основных задач клиенто-маркетинголога.

Можно также отметить такие термины, как **Я-маркетинг** (маркетинг, в центре которого не Клиент, а сама компания) и **Ты-маркетинг** – синоним КО.

Близка к понятию КО концепция «**эмоционального интеллекта**» (*emotional intelligence*), предложенная Питером Салоуэем и Джоном Майером. Это «способность воспринимать и понимать чувства и эмоции, как свои, так и чужие, различать их и использовать полученные ощущения для направления своего мышления и своих действий». Они поясняют: «Очень важно понимать, что эмоциональный интеллект это не противоположность интеллекту и не триумф разума над чувствами, это их уникальное пересечение».

Есть еще один полезный термин, который, к сожалению, пока не приобрел широкого распространения. Поскольку в настоящем маркетинге все крутится вокруг Клиента, некоторые предлагают переименовать его в «**клиентинг**» – отличная идея! Тогда бы руководители компаний четко понимали клиентоориентированные задачи маркетинга, а маркетингологи просто не могли бы в своей работе потерять связь с Клиентом.

«Клиент» в клиенто-маркетинге

В бизнесе полезно придерживаться расширительного толкования понятия «Клиент». Это не только покупатель, конечный пользователь и получатель услуг, но и любая заинтересованная сторона: сотрудник компании, слушатель семинара, посетитель выставки, читатель ваших документов, поставщик, дилер, партнер, акционер, правительство и общество. А также всевозможные «влиятели», например, семьи сотрудников. В рекламе – это к тому же

еще и потребитель рекламы, то есть читатель, зритель или слушатель. Интересы заинтересованных сторон могут не совпадать.

Если говорить об основном Клиенте, покупателе, то на какого Клиента мы должны ориентироваться?

Это не отсутствующий в реальной жизни робот *Homo econotomicus*, а реальный персонаж: часто равнодушный, циничный, занятый своими делами, ошалевший от информационного (и особенно рекламного) загрязнения, заваленный предложениями, имеющий доступ к Интернету и другим источникам информации. Он часто не умеет покупать ваши продукты. Теодор Левитт добавляет: «Клиенты непредсказуемы, разномастны, непостоянны, глупы, недалекновидны, упрямы и вообще проблемны».

Именно с такими неудобными покупателями чаще всего имеют дело фирмы. Настоящий маркетинг делается в сознании именно таких Клиентов.

Такой Клиент требует подхода, которому не учат котлеровидные учебники.

Личная КО

Клиентоориентированный человек – это тот, кто, как минимум, может смотреть на все глазами Клиента, мысленно перевоплотиться в Клиента. В широком смысле слова КО позволяет человеку понять не только Клиента, но и другого человека вообще, например, члена своей семьи.

Клиентоориентированность предполагает доброжелательность, способность сопереживать, эмпатию. Человек с нею рождается или же она ему прививается? И то и другое.

Можно встретить людей, наделенных такими качествами от природы. Китайская мудрость гласит: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

Врожденная КО

К сожалению, природа наделила КО не так уж много людей. Джон Рокфеллер: «Умение общаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... и я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».

Это действительно редкий «товар» и на него имеется постоянный спрос. Я не могу забыть, каких титанических усилий мне стоило найти женщину «на телефоне» для одной компании. Я несколько раз переманивал хороших продавцов.

В книге [«Маркетинговое мышление»](#) я сравниваю КО с музыкальным слухом. В своем отклике на эту книгу американский маркетолог Лиза Фортини-Кэмпбел (Lisa Fortini Campbell) пишет: «Как это ни печально, но большинство маркетологов не имеют никакого “слуха”. Вы

можете себе представить оркестр, состоящий из таких людей». Могу. В маркетинге, разумеется.

Люди с врожденной КО представляют собой отличных кандидатов на должности, которые связаны с прямыми контактами с Клиентами, а также на должности маркетологов и рекламистов. Последние, скорее всего, удивятся – ведь многие из них считают себя «креаторами». Им стоит вдуматься в слова Лео Бернетта: «Если вы не можете превратиться в вашего клиента, вам, возможно, вовсе не стоит заниматься рекламой».

Можно ли выявлять таких людей? Наверное, да. Меня впечатлило то, как одна фирма набирала продавцов. Все кандидаты были собраны в зале. Они по очереди выходили на трибуну и делали свои презентации. При этом оценщики в основном наблюдали за сидящими в зале, выявляя тех, кто искренне сопереживал выступающему коллеге.

В советские времена был рынок продавца, в котором «спрос сам бежит за предложением» (М. Жванецкий). Продавцам не нужно было уметь продавать и думать о КО. Недаром во многих объявлениях перестроечных магазинов можно было встретить приписку: «Людей с опытом советской торговли просят не беспокоиться». Однако даже в советские времена мне встречались люди с врожденной КО. Они просто не могли вести себя иначе – это в них заложено природой.

КО и интеллект

Меня иногда спрашивают: а должен ли маркетолог быть умным? Этот вопрос порождает другой: а что такое маркетинговый ум, и как он связан с КО человека?

Дело в том, что я встречал маркетологов, которым не откажешь в уме, но они совершенно не понимали Клиента, со всеми вытекающими отсюда печальными последствиями. С другой стороны, мне попадались персонажи с интеллектом лавочника, но зато с тонким маркетинговым «слухом». Вторые были успешнее. Так что не все так просто.

Я анализирую эту тему в статье [«Маркетинговый интеллект. Каким он должен быть?»](#). Я приведу здесь ее заключение:

«Маркетинговый ум, по моему разумению, предполагает сильный эмоциональный интеллект.

Я полагаю, что маркетологу не очень нужен высокий IQ, и ему не очень важна особая быстрота мышления. Ему не нужна и сверхпамять.

В чем я железобетонно убежден, однако, так это в том, что практическому маркетологу очень нужен сермяжный здравый смысл, умение учитывать и увязывать между собой массу обстоятельств, тонко чувствовать нюансы и

границы применимости тех или иных положений и результатов, не попадаясь в ловушку схем, догм и математических упражнений типа “мусор на входе, мусор на выходе”, преодолевать “замыленность” взгляда, видеть плюсы и минусы в каждом решении и в каждой ситуации, строить продуктивные гипотезы, принимать решения при нехватке информации и в состоянии стресса.

Я бы присовокупил здоровый скепсис и привычку не верить слепо сентенциям разных «гуру», а все критически осмысливать. (Хотите потренироваться в критическом мышлении? – [«Примеры мышления маркетинговых академистов»](#).)

Поскольку маркетолог а) имеет дело с людьми, б) его ошибки очень дороги, то я бы сказал, что он должен быть не столько умным, сколько мудрым – умный знает, как выйти из тяжелого положения; мудрый в него не попадает».

Как развивать в себе КО?

Одной врожденной КО мало. Из человека, наделенного от природы музыкальным слухом, не получится музыканта, если он не будет учиться музыке. Это относится и к КО. Это качество надо развивать и превращать его в полезный инструмент.

Для начала нужно понять смысл, философию и задачи КО. Это понимание приходит в основном в процессе работы над проектами и общения с Клиентами. Участвуйте в личной продаже, переговорах и семинарах; отвечайте на вопросы и жалобы Клиентов; выслушивайте мнения продавцов. Наблюдайте за поведением Клиентов в магазинах и прочих местах, используя методику т.н. «наивного слушания»: просто наблюдайте и слушайте, не задавая никаких вопросов.

Очень просвещают неформальные беседы с Клиентами. Дэвид Огилви говорил: «Содержательная беседа с дюжиной домохозяйек иногда лучше помогает автору создать хорошую рекламу, чем обширное, но формальное аналитическое исследование, в котором он сам не участвовал». Маркетологу важно общаться с продавцами – от них он может получить полезную информацию о поведении Клиента.

И задавайте себе вопросы от Клиента, вопросы, вопросы, вопросы! Прав был Генри Форд: «Знание может быть только у того, у кого есть вопросы». Это полностью относится к работе творческого маркетолога. Общение с Клиентами и продавцами будет неэффективным, если в его процессе маркетолог не будет задавать себе множество «маркетинговых» вопросов от Клиента: бесконечные «что», «кто», «как», «почему» и «где».

Эти вопросы являются основой методики КО и маркетингового мышления. Вопросы могут касаться как страте-

гических тем, так и мелочей. Как Клиент приобретает этот продукт? Что ему может быть непонятно в этой технологии? Где и как он обычно покупает? Сколько времени он тратит на выбор продукта? Понятен ли ему этот заголовок рекламы? Легко ли ему получать информацию на этом сайте? И т.д. и т.п. Цепная реакция вопросов: ответ на один вопрос подсказывает следующие вопросы.

(Тема маркетинговых вопросов детально рассмотрена в книге [«Маркетинговое мышление»](#).)

Со временем привычка задавать себе нужные вопросы от Клиента входит у маркетолога в подкорку: он начинает это делать автоматически, причем не только на работе.

Я как-то получил письмо от одного маркетолога, которое начиналось так: «Я Вас одновременно люблю и ненавижу». Нетрудно догадаться, за что он меня ненавидит: за то, что я посадил его на иглу маркетингового мышления.

КО – это труд

Никколо Паганини, наделенный сверх меры музыкальным талантом, говорил: «Начало карьеры – дар богов; остальное – тяжелый труд». Его слова можно отнести и к творческому клиенто-маркетингу.

С каждый годом, по мере роста конкуренции, коммодитизации и пр., перед маркетологом, нацеленным на прибыль, все чаще возникают головоломные задачи, которые не удается решить кавалерийским наскоком даже самым талантливым маркетологам. (См. статью [«Есть ли нам место в новой экономике?»](#))

Такие ситуации были и в прошлом. Клод Хопкинс вошел в историю маркетинга и рекламы многим, в частности, и тем, что ему удавалось решать задачи, которые годами не могли решить другие. Он обычно выходил на удачное решение таким образом: «Каждый день я отмерял километры по парку, пытаясь разработать подходящий план. Я придерживался своих старых концепций. Оказывай услугу лучше, чем это делают другие, и ты получаешь хороший шанс победить. Как-то утром я пришел в офис и сказал: “У меня есть потрясающая идея”».

Среди множества осуществленных мною проектов было несколько мучительно сложных. Однако эти муки компенсировало удовлетворение от успеха.

Канадский юморист (и по совместительству профессор экономикс) Стефан Ликок говорил: «Я очень верю в удачу, и, чем больше я работаю, тем более удачливым я становлюсь».

Маркетинг – это занятие для удачливых трудяг!

Об этом стоит серьезно задуматься молодым маркетологам, особенно тем, кто ищет в маркетинге легкой жизни, увлекаясь поиском чудо-решений по щучьему велению. Таких решений в маркетинге нет!

К сожалению, в последние годы появилось множество книг и семинаров, которые сулят быстрые и легкие «партизанские» и/или «безбюджетные» решения. Появился даже шутовской (вау, фишка и пр.) маркетинг. Это очень опасно!

Степень КО

Можно ли сделать клиентоориентированными всех? Однозначно нет.

Моя дистанционная школа маркетинга и рекламы существует с 2001 г. За это время через нее прошло где-то 1500 человек – достаточно, чтобы набрать некоторую статистику. Создавая школу, я поставил перед собой задачу развивать у слушателей продуктивное маркетинговое мышление и учить их работать не мега-деньгами, а мега-мозгами, от практики... к практике. Анализ успехов слушателей дает интересные результаты.

Здесь я бы ввел понятие степени КО, чисто условно оцениваемое в процентах. Ближе к 0% находятся люди, обладающие «иммунитетом» к КО. Этим людям бесполезно учить маркетингу и рекламе – не в коня корм. При этом они могут быть весьма неглупыми (См. «КО и интеллект» выше.)

Далее, я бы ввел понятие пассивной и активной КО. Под первой я понимаю способность человека замечать отклонения от КО в маркетинге, рекламе и торговле, при отсутствии у него способности предлагать продуктивные решения. На нашей условной шкале этому соответствует невысокий процент.

Человек, обладающий активной КО, может сам генерить ценные идеи. Иначе говоря, он обладает полноценным [маркетинговым мышлением](#).

Ближе к 100% находятся исключительно редкие персонажи, которые обладают «абсолютным маркетинговым слухом». Эти люди на вес золота. Если же эти самородки к тому же являются руководителями компании, то это национальное достояние.

КО и предугадывание: а что нужно Клиенту?

Клиент становится все более требовательным и даже капризным; удовлетворить его потребностям и/или прихотям становится все хлопотнее. Побеждают те, кто умеет эти потребности предвосхищать. Но, это уже высший пилотаж маркетинга.

Сеть отелей Ritz считает: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо». Президент Ritz Хорст Шульц сказал: «До тех пор, пока ваши Клиенты не удовлетворены на 100%, и не просто удовлетворены, а в восторге от того, что вы для них делаете, вам есть к чему

стремиться. И если вы достигли этих 100% удовлетворенности Клиента, удостоверьтесь, что вы внимательно следите за возможными изменениями этих 100%, чтобы быстро изменяться вместе с ними».

Меняйтесь вместе с вашими Клиентами, господа! Учитесь предугадывать их потребности.

Определения маркетинга Chartered Institute of Marketing (CIM): «Маркетинг – это процесс выявления, **предугадывания** и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Умение предугадывать особенно полезно при разработке новых продуктов. Многие этого не понимают. Рассмотрим для примера рыночный успех автомобиля Jeep фирмы American Motors.

Эл Райс и Джек Траут в своей военно-маркетинговой фантастике «Маркетинговые войны» считают его результатом отказа от КО:

«Когда American Motors игнорирует потребности покупателей (!?), она добивается гораздо большего успеха».

Но позвольте, проект оказался успешным не потому, что American Motors «игнорирует потребности потребителей», а потому что ей удалось **предвосхитить** эти потребности. То же самое можно сказать и об успехе на американском рынке «жука» VW – те, кто начал его продавать в Америке, «оседлали» протестные настроения хиппи, предугадав их автомобильные потребности.

Сходные ошибочные выводы о якобы имеющем место игнорировании потребностей Клиентов делают некоторые теоретики, анализируя удаление из компьютеров дисководов, стилуса из смартфона, dvd-привода из ноутбуков и т.д.

МВА-маркетологи предсказывали полный провал планов Sony выпустить Walkman. Им были непонятны наставления Акио Морита: «Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это. Не занимайтесь исследованиями рынка!» Именно ими они и занимаются.

Морита также говорил: «Мы не спрашиваем потребителей, что они хотят. Они сами не знают. Вместо этого мы сосредотачиваемся на том, что им нужно, и что они захотят, и стараемся быть готовыми предоставить им это».

КО и наблюдательность

Морита не зря говорит о наблюдательности. Маркетолог должен уметь наблюдать за Клиентами, продуктами, маркетинговыми коммуникациями. Это может натолкнуть его на продуктивные маркетинговые и рекламные идеи, помочь что-то предвосхитить.

Например, наблюдая за посетителями выставок и анализируя их поведение в процессе выставки и после нее, я

понял, как нужно правильно готовиться к выставкам. В результате повысилась отдача от участия в выставках, и сократились расходы.

Именно наблюдательность маркетологов привела к созданию многих революционных продуктов. Так, в 1936 г. Сильван Голдман, владелец магазина в Оклахома-Сити, как-то обратил внимание на то, как одна покупательница поставила тяжелую сумку на игрушечный грузовик, который катил на веревочке ее сын. Ага! Так появилась тележка для магазина и... сама идея супермаркета. Можно привести еще массу примеров.

Вроде бы все просто. Однако такие наблюдения ничего не скажут большинству людей. Луи Пастер говорил: «При наблюдениях случай благоволит только подготовленному уму».

Несколько советов

С опытом каждый маркетолог вырабатывает какие-то привычки и приемы. Я не исключение. Вот всего лишь пара опробованных мною приемов:

Проснувшись утром, я несколько минут медитирую в полудреме, пытаюсь перевоплотиться в того персонажа, который сегодня будет моей целевой аудиторией. Если завтра я работаю над англоязычными текстами, я вечером полчаса думаю по-английски. Очень помогает.

Я также придумал и применяю игру, которую я называю «поиграем в Клиента». Это эксперимент, мысленный или реальный, в котором вы пытаетесь представить себя Клиентом и посмотреть на все его глазами в офисе или магазине – а что ему нужно; как сделать так, чтобы он получил желаемое, и не просто получил, а получил быстрее и удобнее?

Возьмем магазин. Он начинается еще до входа, с вывесок, витрин, штендеров.

Вот Клиент входит. Не скользят ли ступени лестницы? Насколько дружелюбен охранник? Во что сразу же упирается взгляд Клиента? Как быстро он узнает, где что расположено и т.д.? Удобно ли спланирован магазин? Как быстро Клиент попадает в отдел, который его интересует? Помогают ли ему указатели? Удобно ли ему толкать тележку по проходу? Удобны ли ценники? Работает ли реклама на месте продажи? Понятны ли ему ваши объявления? Какие звуки и запахи он ощущает? Нравится ли ему, например, блатная мелодия, которую гоняют в магазине? Подойдет ли к нему опытный дружелюбный продавец-консультант? Умеют ли продавцы продавать? Долго ли ему ждать у кассы? Сколько времени ему потребуется на рутинную покупку? Если Клиент недоволен, то может ли он быстро и без проблем довести свое недовольство до руководства?...

Другой уровень вопросов: Есть ли доставка? Есть ли

парковка? Есть ли где оставить ребенка? Есть ли где поесть? Есть ли туалет? Может ли Клиент извлечь что-то полезное для себя из сайта магазина?

Бывает забавно наблюдать за сопровождающим генералом: он все это «имеет в виду» каждый день, но его замшелый взгляд ничего не видит.

Корпоративная КО

Клиентоориентированную фирму принято изображать так:



В ее центре – Его Величество Клиент, его «представителями» и «защитниками» на фирме являются маркетологи.

Чтобы фирма стала клиентоориентированной, для начала нужно, чтобы ее руководители поняли, что КО – это не новомодная прихоть, не самоцель, а путь к успеху в условиях жесткой конкуренции: КО «производит» довольных Клиентов, а те «производят» покупки и... прибыль.

После выхода моей статьи [«Генералам о маркетинге»](#) я получил десятки писем с описанием еще одной «ориентации», которую можно назвать генерало-ориентацией. Ее можно изобразить так:



Для некоторых генералов работа – это, в основном, перемещение ящика из пункта А в пункт В. Приобрести технологическое оборудование или построить склад – это важно; а маркетинг, КО и маркетинговое мышление для них – это пустые новомодные штучки.

Маркетинг и реклама здесь загнаны в жалкий аппендикс. Сюда обычно ссылают тех, кому нельзя поручить

«настоящее дело». (Выписка из приказа по фирме: «Гуляеву Н. В. перевести с должности кладовщика склада № 7 в отдел маркетинга менеджером».) Об этом мертворожденном отделе вспоминают в основном при проведении выставок или когда нужны сувениры. О какой КО здесь можно говорить!

Начав преподавать, я скоро задался вопросом – а стоит ли вообще обучать маркетологов и рекламистов, ежели им уготована жалкая роль мальчиков на побегушках при генерале и прозябание в «аппендиксе».

Все начинается с «генерала»

В история бизнеса есть примеры того, как «генеральская» КО стояла за успехами фирм и даже спасала их от краха. Примером последнего может служить подвиг руководителя Хегох Дэвида Кернса, книгу которого [«Пророки во тьме»](#) я настоятельно рекомендую прочитать.

В 1980-х годах под напором агрессивных японских производителей копиров Хегох оказался на краю гибели. Кернс правильно понял причину: «Мы повсеместно утратили связи с покупателями – а это самая главная составляющая успеха... А беды начинаются как раз тогда, когда мы перестаем слушать Клиента... Из живой, ориентированной на рынок компании Хегох превратился в сложно структурированную финансовую организацию».

Джек Уэлч, который много лет руководил огромной империей General Electric, предостерегает: «Иерархия – это организация, которая повернута лицом к шефу и задницей к Клиенту».

Кернсу потребовалось несколько месяцев, чтобы прийти к следующему выводу: «Мы считали одинаково важными три показателя: ROI, увеличение доли рынка и повышение степени удовлетворенности Клиентов. Иными словами, мы пытались улучшить все сразу». После мучительных раздумий Кернс объявил: «С этого дня мы сосредоточим наши усилия на удовлетворенности Клиента».

Идея *customer satisfaction* была принята и развита другими компаниями. Интересен пример MINOLTA. В 1980-х годах она ввела у себя программу *CS-Pro (Customer Satisfaction Program)*, которая изменила на фирме буквально все – проектирование, технологии, сервис, продажи, маркетинговые проекты и т.д. Но самое главное – изменилась корпоративная психология. Результаты превзошли все ожидания. Кстати, последнее поколение своих копиров фирма так и назвала – *CS-Pro*.

Мне доводилось встречать генералов с разным отношением к Клиенту, к маркетингу и к маркетологам; с разным маркетинговым мышлением и КО.

Идеальной можно считать ситуацию, когда руководитель фирмы понимает важность КО, сам обладает хоро-

шим маркетинговым мышлением и является генератором клиентоориентированных идей. Примерами могут служить Акио Морита и Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart. Однако такие руководители являются скорее исключением.

Более типична ситуация, когда сам генерал не обладает развитым маркетинговым мышлением, но умом понимает важность КО. С таким руководителем обычно трудно выстраивать отношения. Мне запомнился один генерал, который после нескольких успешных проектов, выполненных нами, и нескольких моих попыток развить у него маркетинговое мышление, сказал мне, что вряд ли он это мышление приобретет, но... сколько будет стоить увеличить продажи вдвое?

Понятно, что невозможно работать с генералами, постоянно демонстрирующими свое воинствующее маркетинговое невежество. Таким персонажам я иногда говорю: «От маркетингового идиотизма Вас спасет только разорение».

КО сотрудников

Иногда можно слышать, что для того, чтобы фирма стала клиентоориентированной, непременно нужно, чтобы буквально все ее сотрудники стали клиентоориентированными. Во-первых, это не нужно; во-вторых, это вряд ли достижимо.

Чем чаще и теснее сотрудник по работе контактирует с Клиентами, тем важнее его КО: она важнее для продавца, уборщика в отеле и гардеробщика в театре, чем, скажем, для станочника или сотрудника ИТ-отдела.

Однако в некоторых фирмах пытаются развить внутреннюю КО. Например, если деталь от токаря поступает на дальнейшую обработку, то токарь должен подумать о своем коллеге, который стоит дальше по технологической цепочке. А Клиентами ИТ-шника будут все пользователи компьютеров в компании. Если он будет выбирать ИТ-системы под себя, без учета интересов пользователей, то ничего хорошего это не сулит.

Понятно, что среди всех сотрудников компании наиболее клиентоориентированными должны быть маркетологи, продавцы, рекламисты, PR-мены. Они должны обладать активной КО или даже клиентоманией (не путать с «КлиентоМанией!»), отменным «обополушарным» маркетинговым мышлением, воображением и изобретательностью, а также способностью на все в компании и на соответствующем рынке смотреть «незамысленными» глазами с точки зрения Клиента.

Понятно, что к представителям разных маркетинговых специализаций предъявляются немного разные требования. Например, желательно, чтобы маркетологи, за-

нимающиеся продуктом типа товар-услуги-атмосфера, и, особенно, ивент-маркетологи обладали также некоторыми талантами сценариста и режиссера. Рекламист – это тонкий маркетолог, умеющий делать рекламу.

Переход к КО

Многим бизнесменам и компаниям переход на КО и маркетинговое мышление дается с трудом. Размышляя об этих трудностях, я вспоминаю научный подвиг Коперника, который дерзнул опровергнуть геоцентрическую систему мира, построенную Птолемеем (в центре этого мира была Земля, вокруг которой вращались все небесные тела), и предложил систему, в которой все планеты вращаются вокруг Солнца. Меня просто поражает смелость и гениальность Коперника.

Для перехода на маркетинговое мышление также требуется усилие, но, слава Богу, не такое гигантское.

Для перехода на КО, вам надо в своем сознании совершить переход от неправильной, но такой комфортной, системы мышления *à la* Птолемей:



в центре которой гордо располагается ваша горячо любимая фирма, к системе *à la* Коперник:



Годы опыта и размышлений позволяют мне заключить, что человек начинает становиться маркетологом только тогда, когда в его мозгу щелкнет переключатель с положения «Я» на положение «КЛИЕНТ». Иначе никакие «корочки» не помогут.

То же самое касается и организаций.

Прививаемая и насаждаемая КО

Дэвид Паккард, со-основатель Hewlett Packard, гово-

рил: «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Он имел в виду то, что все сотрудники должны иметь некоторое представление о маркетинге и быть клиентоориентированными. Однако корпоративная КО сама собой не возникает, ее нужно воспитывать и развивать.

Генри Форд прививал рабочим уважение к потребителю, разъясняя им: «Зарплату вам платит не работодатель. Он только перераспределяет деньги. Зарплату платит потребитель». Но такие разъяснения не всегда срабатывают. Иногда приходится проявлять жесткость. Дэвид Кернс предпринял героические усилия, чтобы заставить Хегох переключиться с практически советского мышления («Зачем беспокоиться о потребителе, если ты – единственный поставщик продукта?») на КО. Со многими менеджерами пришлось расстаться.

Когда руководство одного американского супермаркета обязало всех постоянно улыбаться покупателям, то это привело к серьезным конфликтам работников с руководством. Это пример недостаточной КО в отношении собственных сотрудников.

Дополнительные соображения

С КО связано несколько тем. Мы рассмотрим здесь только некоторые.

КО – это не догма

У КО есть пределы. В 1909 г. появилась метафора «Клиент всегда прав». А всегда ли стоит так считать? Не всегда.

Как показала практика, эта идея не лишена недостатков. Она, в частности, предполагает готовность персонала терпеть любые, даже самые дикие претензии и издевательства Клиентов. Когда из-за таких Клиентов ценные сотрудники готовы покинуть фирму, то многие руководители становятся на сторону сотрудников и отказываются от проблемного Клиента.

Далее, покупатель может быть неправ и в обыденном смысле слова. Он может руководствоваться неправильными критериями покупки, неправильно понимать свои потребности и т.д. Именно поэтому так важна образовательная составляющая продающей информации, которую разрабатывают маркетологи.

Так что КО – это не догма!

КО и лояльность

Сейчас модной темой является лояльность. Как правило, под этим понимают специальные программы лояльности со скидочными картами, базами адресов Клиентов, CRM и прочими стандартными инструментами. Как пра-

вило, все это работает плохо, и часто приводит к большим расходам и убыткам.

На лояльность хорошо работает активная КО. А также качество продукции, разумеется. Рассмотрим два примера.

Первый описан в книге [«Мифы о маркетинге и лояльности потребителей»](#). Это история успеха сети супермаркетов Танзас в Турции.

После безуспешного копирования традиционных программ лояльности сеть накопила долгов на \$100 миллионов. Пригласили нового директора.

Он создал программу, в центре которой был покупатель, переступивший порог супермаркета.

Отправной точкой был анализ ответов сотен покупателей на один вопрос – Что вам НЕ нравится в супермаркетах? Прав Билл Гейтс: «Ваши наиболее недовольные клиенты – ваши лучшие учителя».

Отталкиваясь от жалоб Клиентов, маркетологи Танзаса создали манифест «Невероятные права потребителей». Он включал 8 гарантий потребителя.

Чего стоит «Гарантия наличия свободной кассы»: если на кассах очереди, то покупатель получает право требовать открытия еще одной кассы. Если этого не произойдет в течение трех минут, то покупатель может не оплачивать \$15 своей покупки. Далее, на территории супермаркетов Танзас покупатели автоматически получают страховку от несчастных случаев. Было также разработано много других программ и улучшений.

За полтора года доходы Танзаса удвоились; количество покупателей, обслуживаемых за день, возросло с 179 тыс. до 209 тыс. Танзас стала наиболее доходной сетью в Турции.

Вот что значит творческий маркетинг!

Второй пример описан автором одной книги по продажам.

«Когда я вошел в автомагазин, ко мне подошел продавец Боб Штраус и стал мне описывать достоинства автомобиля, который привлек мое внимание. Затем он предложил мне прокатиться. Прогулка произвела на меня огромное впечатление.

Но я предпочитаю двухдверные седаны. Боб ответил, что фирма заканчивает разработку шикарного двухдверного купе. Через месяц он мне позвонил и пригласил посмотреть на новые Acura Legend Coupe. Машина была просто великолепна: мощная, прекрасная в управлении и приятная в езде.

При первой встрече Боб предложил мне чашку кофе. Я отказался, сказав, что пью только сок.

Через несколько дней я пришел, чтобы забрать машину. Боб предложил мне бутылку охлажденного вишневого сока. Вот это да! Когда мы подошли к машине, на сиденье

лежал прекрасный букет – приятный сюрприз!

Через неделю Боб позвонил мне и спросил: как ведет себя машина, есть ли у меня вопросы и проблемы. Он потом звонил каждую неделю в течение двух месяцев. Он также спросил меня заинтересовался ли машиной кто-нибудь из моих знакомых или коллег. В результате, по моей наводке к нему обратилось несколько человек.

Все это произвело на меня такое сильное впечатление, что я написал ему благодарственное письмо, которое, возможно, они используют в рекламных целях.

Каждый раз, когда я пригонял машину на сервис, мне возвращали машину идеально чистой. Со мною обращались, как с членом королевской фамилии. Я стал их постоянным Клиентом».

Таким образом, лояльность, если она возможна, как правило, является результатом активной КО, а не скидочных трюков.

Понятно, что никакая КО не поможет при низком качестве продуктов. Джек Уэлч: «Качество — лучшая гарантия лояльности потребителей, наша сильнейшая оборонительная линия в конкуренции с зарубежными производителями и единственный способ поддержания устойчивого роста и высоких доходов».

Клиенто- vs. конкуренто-ориентированность

Бизнес очень пострадал от навязанной ему идеи конкуренто-ориентированности. Особенно постарались Эл Райс, Джек Траут и Майкл Портер. Из книги Райса и Траута «Маркетинговые войны»: «Чтобы сегодня добиться успеха, компания должна начать ориентироваться на конкурентов» (!?).

Им отвечает вышеупомянутый Мицуаки Симагути: «Раньше конкуренция была сродни войне. Отобрать долю конкурентов на рынке, получить ее и, соответственно, победить – это концепция устаревшего маркетинга. Современный маркетинг – это не война. Это любовь... И вся концепция развития компании строится на том, чтобы завоевать эту любовь, а не наказывать конкурента. Принципиальный перенос акцента – **мы не боремся с конкурентом**, пытаясь ухудшить его ситуацию на рынке, **а боремся за клиента** и этим улучшаем свои позиции».

Ему вторит Дон Петерсон, глава Ford Motors: «Душа и сердце конкуренции – это знание того, как обратиться к своим клиентам».

Российские проблемы с КО

Кроме отмеченных выше проблем, есть и более глубокие причины того, что КО у нас многим дается трудно, а некоторым и вовсе не дается. Почему?

Дело в том, что КО строится на парадоксах. Только

вдумайтесь в потаенный смысл философии КО: думай о каком-то там Клиенте, тогда твоя выгода найдет тебя сама. Понять и почувствовать это могут лишь немногие.

Немногим удастся постигнуть, что: Клиент – хозяин, а производитель и рекламодатель – его рабы. Есть много определений этого «рабства». Все они принадлежат людям, выросшим далеко не в рабском обществе! Откуда же такое самоуничижение? Вроде бы пожившим при тоталитарном режиме быть чьим-то рабом проще, чем рожденным в условиях свободы и прав человека. Но маркетинговое «рабство» особое.

«Совку» претит статус добровольного виртуального «раба». Он может выступать только в роли фактического раба. Или рабовладельца. Возьмем для примера чиновника уездного масштаба. По жизни его много унижали, а тут ему представилась возможность стать «петухом на навозной куче» – такой шанс отыграться!

Вот что о русском человеке у власти писал Горький: «Недавний раб, он становится самым разнузданным деспотом, как только приобретает возможность быть владыкой ближнего своего».

Оказывается, что уважать и любить другого легче, когда тебя самого всю жизнь уважали и любили. Западнику проще: «маркетинговым» Клиентом, то есть Клиентом, который всегда король, он привык быть с пеленок. Поэтому, когда он создает свой бизнес, он часто неосознанно делает его ориентированным на Клиента. Таким образом, философскую и психологическую основу маркетинга легче освоить свободному от рождения.

Здесь можно вспомнить и другие продуктивные парадоксы. Миллиардер Рокфеллер говорил: «Кто хочет зарабатывать деньги, не должен думать о них». На первый взгляд это абсолютный нонсенс.

Суворов учил: «Сам погибай, а товарища выручай». Сколько жизней было спасено благодаря этой простой, но такой трудной истине! И не только на войне, но и в экстремальных профессиях и видах спорта.

Что почитать

Для начала я Вам рекомендую определиться самим, стоит ли Вам вообще что-то читать дальше о маркетинге и рекламе. Пройдите простые тесты на маркетинговое мышление:

[Маркетинг](#)

[Реклама](#)

[«Примеры мышления маркетинговых академистов»](#)

Если Вы не пройдете эти тесты, или они покажутся

Вам неинтересными, то... далее решайте сами.

Первая очередь

[«Маркетинговое мышление или клиентомания»](#), 2-е издание, А. Репьев – Я бы рекомендовал эту свою книгу в качестве введения в маркетинг «от Клиента», в КО и маркетинговое мышление. Эта книга для профессиональных маркетологов. Если Вы «генерал» с ограниченным временем, то Вам можно порекомендовать:

[«Мудрый рекламодатель»](#), 5-е издание, А.Репьев – В этой небольшой книге в сжатом виде простым языком я попытался изложить основы маркетинга и рекламы.

[«Научная реклама»](#) и [«Моя жизнь в рекламе»](#), Клод Хопкинс – Эти две небольшие книжки написаны, пожалуй, самым лучшим копирайтером и маркетологом. Своим талантом и трудолюбием Хопкинс заработал фирмам целые состояния, спас несколько увядающих марок, создал миллионные рынки для продуктов, которые до него считались безнадежными.

Книги Хопкинса не потеряли своей актуальности и по сей день. Так, известный американский консультант по маркетингу и рекламе Джей Абрахам утверждает, что изложенные Хопкинсом идеи помогли ему заработать 12 миллионов долларов.

[«Генералам о маркетинге»](#), А. Репьев, статья
[«Есть ли нам место в «новой экономике?»](#), А. Репьев, статья

[«Мифы о маркетинге и лояльности потребителей»](#), Тимоти Кейнингем и др.

В принципе для начала этого может быть достаточно.

Вторая очередь

[«1001 способ успешного маркетинга»](#), Рик Крэнделл
[«Миф о доле рынка. Почему “доля рынка” – золото дураков в бизнесе»](#), Ричард Минитер

[«Огилви о рекламе»](#), Дэвид Огилви

[«Проверенные методы рекламы»](#), Джон Кейплз

Мемуары

Для развития маркетингового мышления очень полезно читать бизнес-мемуары успешных бизнесменов и маркетологов. Очень рекомендую:

[«Пророки во тьме или рассказ о том, как Хегох восстал из пепла и дал бой японцам»](#), Дэвид Кернс

[«Sony. Сделано в Японии»](#), Акио Морита

[«Карьера менеджера»](#), Ли Якокка

[«Сделано в Америке: Как я создал Wal-Mart»](#), Сэм

Уолтон