**Введение**

В условиях, когда на рынке предлагается множество однотипных продуктов, услуг, сервисов, практически по одинаковым ценам и приблизительно с одинаковым качеством, наличие программы лояльности является одним из главных аргументов в конкурентной борьбе. Внедрение программы лояльности актуально практически для всех компаний, независимо от сфер деятельности, объема продаж и стадии развития. Сложная экономическая ситуация лишь обостряет потребность компаний в построении выигрышных бизнес-стратегий формирования и поддержания лояльности клиентов.

**Определение**

Программа лояльности - комплекс мероприятий, основанный на применении различных маркетинговых инструментов, для повторной продажи услуги в будущем, либо продажа дополнительных услуг для клиентов, однажды воспользовавшихся услугами компании. Проводится с целью повышения лояльности клиентов, в основном на этапе зрелости жизненного цикла товара.

Типичным примером программы лояльности компании является дисконтная карта и сервис-обслуживание приобретённого товара. При дальнейших покупках с использованием дисконтной карты могут предоставляться скидки, в том числе по накопительной системе, также могут существовать системы бонусов и подарков. Кроме того, при получении подобных карт, как правило, заполняется анкета, в которой указываются контакты получателя, что даёт организации возможность оповещать покупателя о новых и/или заинтересовавших его товарах и услугах.

При интеллектуальном накоплении данных о покупках, совершаемых клиентом, возможно повышение его лояльности через предоставление ему тех услуг, которыми он интересуется. Например, онлайн-магазин Ozon.ru на основании анализа покупок клиента показывает авторизованному пользователю список рекомендаций - товаров, которые могут заинтересовать его. В магазинах использующих технологию RFID планируется вводить аналогичные сервисы.

Зачастую непродуманная программа лояльности приводит к тому, что скидкой пользуются те люди, которые в любом случае приобретали бы товар; это в ряде случаев может принести убытки. Кроме того, коммерческое использование данных покупателя может привести к злоупотреблениям: например, системы лояльности, построенные на RFID, могут обладать потенциальными проблемами безопасности хранящихся личных данных.

**Программа лояльности как часть маркетинговой компании**

Сегодня любой бизнес, чтобы быть успешным, должен строиться вокруг клиента, а не вокруг товара. Не важно, что ты продаешь: бытовую технику, одежду или медикаменты – выделиться из общей массы исключительно за счет ассортимента либо его расположения в магазине уже невозможно. Все продают примерно одно и то же примерно по одинаковым ценам. Отвоевать свое «место под солнцем» можно только с помощью лояльных клиентов. Они умеют прощать ошибки! Они не просто готовы приходить к Вам снова и снова, они готовы Вас рекомендовать своим друзьям и близким и платить Вам больше. А значит, Ваша главная задача – выделить их из общей массы всех покупателей и научиться «управлять» их потребительским поведением.

Словосочетание «программы лояльности» сегодня стало, чуть ли не самым популярным маркетинговым ходом всех розничных бизнесов. Только ленивая розничная сеть не выдает своим клиентам карточки, по которым, как правило, можно получить скидку, а в наиболее продвинутых магазинах накопить баллы в обмен на покупку. Почему-то считается, что если мы дали клиенту карточку со скидкой, то это уже гарантирует, что и в следующий раз он придет к нам. Однако сложность данной ситуации заключается в том, что сам факт выдачи карты не делает вас отличными от другой сети, а скидка может совершенно не являться решающим критериям для клиента. Более того, если завтра магазин, который находится через дорогу, запустит такую же программу, то в лучшем случае Вы ничем не будете отличаться от них. В худшем – они дадут скидку больше, чем у Вас, и тогда Вы этот раунд проиграли. Таким образом, дисконтная программа лояльности это фактически путь в никуда… Или все же нет?

Немного истории.

Программы лояльности, как идея, возникли в начале 80-х годов прошлого века в авиаиндустрии. Основная цель данного маркетингового хода заключалась в том, чтобы замотивировать клиента постоянно пользоваться услугами только конкретной авиакомпании. Авиакомпании придумали программы для часто летающих пассажиров. Пассажир за каждый полет накапливает мили, которые позже может обменять на бесплатный билет либо на другие ценные подарки. Таким образом, воспользовавшись услугами авиакомпании единожды, Клиент никаких преимуществ не получает. Однако если он будет пользоваться услугами данной авиакомпании регулярно, то может получить существенные для себя выгоды.

Предоставляя клиенту скидку в момент покупки, вы не даете ему никакого стимула прийти к Вам еще раз. Он реализовал свою текущую потребность и уже получил свою скидку, а значит, в следующий раз можно приобретать товар уже в другом месте, ничего при этом не теряя. В результате главная цель программы лояльности – «заставить» клиента вернуться – уже не достигнута. Бонусные программы всегда более выигрышные для компании, хотя тоже не являются панацеей.

Самая распространенная ошибка ретейлера – запуск программы исключительно из соображений: «у конкурента есть, а мы чем хуже». В результате смысл программы не понимают не только клиенты, но и сами сотрудники компании. У меня есть хороший знакомый, который является владельцем и генеральным директором одной из аптечных сетей. Когда мы с ним обсуждали, за счет чего можно выделиться и «привязать» к себе клиентов, я предложила для начала запустить программу лояльности (ведь только таким способом в рознице можно узнать, кто именно является твоим покупателем). Мой совет его рассмешил. Как выяснилось, у них уже около года работала дисконтная программа. Но единственный параметр, который они отслеживают, – это сумма денег, которая ушла на скидки по картам. При этом, кому именно были выданы данные скидки, повлияло ли это на среднюю сумму чека и заставило ли прийти клиента еще раз, никому не известно. Фактически, программа лояльности стала элементарным снижением цены, то есть потерей собственной прибыли.

Конечно же, не о таких результатах мечтает топ-менеджмент. Он хочет, прежде всего, повысить эффективность бизнеса. Повысить за счет:

* увеличения жизненного цикла клиента;
* своевременного обнаружения и уменьшения клиентской нелояльности;
* выделения и возвращения потерянных клиентов;
* определения и приобретения новых клиентов;
* увеличения количества товаров, приобретаемых клиентом;
* определения и максимального использования самых эффективных каналов коммуникации с клиентами.

Другими словами, повысить ценность каждого клиента для компании. Но многие забывают, что ценность клиента включает в себя как очевидные критерии (например, средняя сумма чека по клиенту, продолжительность отношений, затраты на его привлечение и т.д.), так и скрытые (например, потенциал по развитию, рекомендует ли клиент компанию своим знакомым, лоялен ли он к бренду и т.д.). Скрытая ценность, чаще всего, остается «за кадром». Ее никто не меряет, на нее не пытаются особо влиять, однако от этого ее роль не становится меньше. Очень ярким примером является работа фармпроизводителей по промоутированию своих препаратов. У большинства из них при составлении базы потенциальных врачей и провизоров, с которыми необходимо регулярно поддерживать отношения, всегда есть особая группа людей, отношения с которыми они особо тщательно выстраивают и оберегают. Это, так называемые, носители мнения. Как правило, это могут быть уже не практикующие врачи, к мнению которых, тем не менее, все прислушиваются. С точки зрения доходности или очевидной ценности для компании данный человек может находиться в самом низу шкалы. Однако фактически недооценивать степень его влияния на количество выписанных рецептов с препаратами компании нельзя, а, значит, работать с ним необходимо, как с VIP-персоной, поскольку от этого будет зависеть доход, который смогут принести другие. Для эффективности коммуникаций нужно четко представлять, кто Ваш клиент.

Безусловно, практически каждая розничная сеть глобально пытается анализировать свою целевую аудиторию. Ретейлер, как правило, знает пол, средний возраст, возможно, средний доход своего целевого клиента. Однако в таком контексте целевой клиент на самом деле является серой массой, а значит, Вы опять ищете усредненный подход к клиентской лояльности, что уже само по себе является путем в никуда. Для того чтобы выработать четкие алгоритмы привлечения, удержания и развития ценных клиентов, необходимо знать их поименно. На первый взгляд, это кажется нереальной задачей, ведь человек, когда покупает товар в магазине, не представляется и паспорт не предъявляет, как он это делает в банке. И вот здесь как раз на помощь и приходят те самые классические программы лояльности. Что сейчас происходит в большинстве случаев? Чтобы получить карточку участника программы лояльности, необходимо заполнить анкету. При этом анкета чаще всего воспринимается самими же сотрудниками магазина, как принудительная и не самая приятная нагрузка к карточке. В результате целью становится сам факт выдачи клиенту карты, в то время как на качество заполнения анкеты никто не обращает внимания. В лучшем случае, информация попадает в какой-нибудь excel-файл, в худшем – занимает свое место в куче таких же анкет, о существовании которых редко кто вспоминает.

На самом же деле, все должно быть с точностью до наоборот. Именно карта является нагрузкой к анкете, а точнее, платой клиенту за то, что он поделится с Вами информацией. В идеале программа лояльности должна стать не целью, а исключительно средством получения информации о клиентах.

**Клиентский сегмент в программе лояльности**

У большинства программ лояльности несколько уровней участия для клиента, к примеру, золотой, серебряный, бронзовый и т.д. Чем больше клиент тратит денег, тем большую скидку ему предлагают. То есть, вместо того, чтобы извлекать для себя максимальную выгоду из его лояльности, мы, наоборот, постоянно делимся с ним своей маржой. На самом же деле, как показывает практика, данный клиент будет приходить к Вам и без наличия скидки. Более того, очень часто он готов заплатить даже немного больше, если ему предложить нечто большее, например, индивидуальный подбор косметики либо мастер-класс по использованию фототехники. Сегментировать клиентов по выданным картам и их уровню не просто неправильно, но и неразумно, поскольку эта информация никак не позволяет Вам найти и предложить персонифицированный сервис для каждого ценного клиента и, тем самым, вывести его на новый уровень доходности для Вас.

Клиентов необходимо сегментировать по их ценности с учетом как очевидных, так и скрытых характеристик:

* по их предпочтениям в ассортименте;
* по критериям, которые влияют на принятие решения (кто-то выбирает бренд, кто-то красивую упаковку, кто-то ориентируется только на советы консультанта, для кого-то решающий критерий – стоимость);
* по предпочитаемым каналам коммуникации (e-mail, факс, звонок, sms);
* по возрасту;
* по социальному статусу.

В результате Вы сможете выявить целевые и наиболее ценные для себя сегменты не на основании ощущений и желаний, а на основании реальной информации. И тогда следующий вопрос будет заключаться в том, сможете ли Вы правильно воспользоваться этой информацией.

За счет чего компания может выделиться из общей массы себе похожих? За счет маркетинга. Однако все маркетологи читают одни и те же книги, учатся в одних и тех же бизнес-школах и используют одни и те же маркетинговые приемы. Тогда за счет цен или ассортимента. Но они тоже у всех примерно одинаковые. Разными могут быть только атмосфера в магазине и отношения с клиентами.

К сожалению, до сих пор у многих ретейлеров на первом месте именно ассортиментная и ценовая политика, в то время как клиентские сегменты и понимание, что именно каждому из них необходимо и за счет чего каждый сегмент принимает решение, остается в недрах отдела маркетинга или даже отдельно взятых менеджеров, которые занимаются анализом клиентской информации. Когда же Вы в первую очередь отталкиваетесь именно от Ваших целевых сегментов, Вы, во-первых, гораздо лучше понимаете, как и что необходимо продвигать и предлагать, и, во-вторых, делаете это более эффективно, поскольку точно знаете, где находится то самое «яблочко», в которое необходимо попасть. Любые знания о клиентах позволяют построить замкнутый цикл управления клиентской лояльностью, при котором любая коммуникация с клиентом строится с учетом личных предпочтений клиента и максимальной эффективности для компании.

В результате Вы не только начинаете мыслить по-другому, Вы осознанно изменяете бизнес-стратегию со «стратегии продаж» (как можно воспользоваться возможностями рынка и избежать опасностей) на стратегию клиенто-ориентированности» (как стать ближе к клиентам и обрести взаимную ценность).

программа лояльность креатив ретейлер

**Поэтапное создание программы лояльности**

1. Цели

Как и любой проект, разработка программы лояльности начинается с постановки целей. Частой ошибкой здесь является отсутствие четких формулировок. Безусловно, ключевой задачей является повышение лояльности клиентов. Но как мы увидим, что она повысилась? Для этого необходимо определить параметры, по которым можно будет оценивать ее успешность и эффективность. «Увеличение количества постоянных клиентов на 25%, а количества заказов - на 30%» - вот та цель, с которой можно начать. *Четкая формулировка цели* - это показатель оценки эффективности программы лояльности.

2. Целевая аудитория

На кого направлена программа? Кого фирма хочет удержать? Чью лояльность желание повысить? В соответствии с этим определяются и условия участия в программе. Проанализировав клиентскую базу определяется, что целевой аудиторией программы являются клиенты, совершающие не менее пяти заказов в год.

3. Тип программы

Рынок пестрит скидками, купонами, дисконтными картами, «уникальными» предложениями приобрести два товара по цене одного. Все это не более чем инструменты стимулирования продаж, причем, чаще всего, в краткосрочном периоде. Но так же, обязательным пунктом успешной программы лояльности является именно *удержание клиентов*.

Изучив маркетинговую сторону работ сильнейших международных компаний выявилось, что довольно эффективным и увлекательным является накопительная бонусная программа. В мировой практике первая подобная программа появилась в 1981 году у компании American Airlines. В России собственные бонусные программы возникли в 1998 году в той же сфере, что и за рубежом - в авиаперевозках (авиакомпания «Трансаэро» запустила программу «Трансаэро Привилегия»). В 1999 году появились проекты «Аэрофлот Бонус», «Почетный гость» (холдинг «Росинтер Ресторантс»). Основа бонусных программ - накопление баллов, начисляемых клиентам за совершаемые покупки с возможностью их траты. Доминирующим мотивационным фактором здесь выступает не столько материальная выгода (отложенная скидка), сколько элемент игры и эмоциональная выгода от реализации накопленных бонусов.

Самые оптимальные бонусы клиентам, есть бонусы в размере 20% от стоимости услуги бронирования. Накапливая их на личном бонусном счете, клиент в любой момент может оплатить ими весь заказ или его часть (в зависимости от накопленной суммы).

4. Привилегии

Самый сложный, интересный и творческий этап - это определение того, что предложить клиенту, помимо основной составляющей - бонусов. И тут простор для креатива настолько широк, что можно упустить из виду самое важное - потребности клиентов! Именно они должны определять весь перечень дополнительных привилегий. Можно выделить три этапа его подготовки:

- предварительное исследование полученного списка на ограниченной выборке клиентов;

- широкомасштабный опрос;

- творческая разработка всех возможных привилегий.

Окончательный список делается с учетом таких факторов, как осуществимость привилегии, компетенция компании в ее реализации и стоимость.

Список привилегий «Партер-Клуба» состоит из 12 пунктов, среди которых особые условия доставки, продление срока хранения забронированных билетов, 100% скидка на услугу бронирования в день рождения клиента и др.

5. Финансовая концепция

Наиболее щепетильный вопрос связан с оценкой предстоящих расходов на реализацию программы и возможностей их покрытия. Так, расходы связаны с затратами на начисление бонусов, предоставление скидок, изготовление рекламной и сувенирной продукции, пластиковых карт клуба, приобретение или разработку специализированного программного обеспечения, оплату труда работников, отвечающих за функционирование программы. Покрытие расходов может происходить за счет ежегодного взноса участников, выкупа карты клуба и др. Один из наиболее сложных вопросов - учет бонусов в бухгалтерии компании. Определите методику отслеживания влияния программы лояльности на продажи, прибыльность и доход компании.

6. Коммуникации

Имеют место три направления коммуникаций: *между компанией и клиентами, между компанией и внешней средой, а также внутри компании*. Система взаимодействия с участниками строится на основе телефонного общения с операторами колл-центра и менеджером по программам лояльности, информационных рассылок, поздравлений с праздниками, оперативных ответов на письма и жалобы клиентов, на сообщения в форуме. Коммуникации с внешней средой включают в себя публикации в СМИ, участие в конференциях, посвященных вопросам маркетинга лояльности. Внутрикорпоративные коммуникации связаны с взаимодействием всех структурных подразделений компании в процессе реализации привилегий, оценки эффективности ее деятельности и др.

7. Управление

Внимательного отношения требует создание единого центра управления программой лояльности, координирующего ключевые направления ее функционирования; центра по обработке входящих звонков; IT-системы по обслуживанию программы; системы логистики и алгоритма выполнения процедур программы.

8. База данных

Программа лояльности - прекрасный инструмент для сбора и накопления данных о клиентах. Перед запуском программы стоит определиться с тем, какие данные и в каком объеме должны заноситься в базу, каким образом и с какой периодичностью анализироваться, какие для этого потребуются ресурсы, как технические, так и людские. К сожалению, многие компании, реализующие программы лояльности и имеющие обширные базы данных, неэффективно их используют. Причины тому - незнание как можно рационально применить собранную информацию, как разработать индивидуальные предложения для каждого сегмента клиентов, технические сложности при осуществлении аналитических процессов, недостоверность данных и др.

9. Закрытие программы

Вопрос, которому мало кто уделяет внимание при запуске программы в силу оптимистичного настроя в начале пути. Однако не стоит забывать, что любой проект имеет свой жизненный цикл. Может наступить момент, когда программа перестанет быть эффективной. Следует заранее определиться с критическими показателями, по достижении которых необходимо сворачивать программу. Будет ли она трансформирована во что-то новое? Если нет, то, как будет расформирован персонал, ее обслуживающий? Каким образом будет использована база данных? Эти и другие вопросы стоит обдумывать заранее.

Золотые правила

* Правила вступления в программу необходимо сделать доступными для понимания, структурированными и четко изложенными. Клиент должен иметь возможность доступа к информации о состоянии своего бонусного счета, регулярно получать информацию (рассылка, обзвон) о событиях программы. Клиенту должна быть обеспечена обратная связь, при этом, постоянно акцентируя его внимание на том, что, став участником программы, он получает особые привилегии и персональное обслуживание.
* Поддержание особого отношения к программе и среди своих сотрудников. Их личная заинтересованность в успехе принесет выгоды как им самим, так и компании, обеспечив высокое качество работы и результата. Иначе никакие вложения в развитие программы не дадут эффекта, поскольку будут нивелироваться на этапе контакта клиента с персоналом компании.
* Программа должна быть не просто яркой и креативной, но постоянно работающей, развивающейся, идущей в ногу с клиентом, интересной для него на любом этапе! Разработанная таким образом программа лояльности станет самым эффективным инструментом маркетинга компании. Появится неоспоримое конкурентное преимущество; возможность использования базы данных клиентов для оценки, анализа и принятия оперативных решений. А так же появится гибкая система взаимодействия не только с клиентами, но и с компаниями-партнерами, что позволит расширять базы данных за счет клиентских баз партнеров.

Три ошибки программ лояльности

Основные ошибки при внедрении или развитии программ лояльности (ПЛ) можно разделить на три категории: стратегические, методологические, технологические. Рассмотрим их по отдельности.

1. Первая категория - ошибки стратегические. К ним относятся ошибки, связанные с:

некорректной постановкой целей программы;

неправильным пониманием места программы в маркетинговой стратегии компании;

отсутствием четкого фокуса на ключевые сегменты потребителей;

игнорированием культурных особенностей и стиля жизни целевой аудитории;

отсутствием клиентоориентированной системы мотивации персонала и внутренних коммуникаций, доводящих до всех работников компании важность программы.

Программа работы с покупателями, направленная на повышение лояльности, должна являться стержнем стратегии, а не отдельным «предприятием» внутри предприятия. Многие топ-менеджеры до сих пор путают программы лояльности с трейд-маркетинговыми мероприятиями. Это особенно бросается в глаза, когда в розничной сети трейдовые акции и акции в рамках программы «лояльности» перекрывают друг друга. Дисконтная программа с картой на предъявителя и фиксированной скидкой не может называться программой лояльности, поскольку основа любой ПЛ - это, прежде всего, данные о потребителях и их покупках, и только во вторую очередь схема вознаграждения. Безусловно, в правильно спроектированной ПЛ может быть место и дисконту, и промоакциям, но все эти акции строятся на основании оценки портрета покупателя, сформированного путем тщательного анализа анкетных данных и истории покупок. Как показывает практика, при таком системном подходе вероятность отклика на специальное предложение, особенно если оно носит персональный характер, на порядок превышает среднестатистические показатели.

Современное понимание основной цели ПЛ можно выразить как «удержание и прибыльное развитие ключевых сегментов потребителей». Именно ключевых, а не всех подряд. Отсюда и вытекает, что ПЛ напрямую связана с позиционированием компании на рынке, а это значит, что она является инструментом стратегического маркетинга со всеми вытекающими последствиями в случае неправильного ее использования. Такая программа должна быть уникальной, учитывающей все особенности бизнеса конкретной компании, а не калькой чужой успешной программы.

Поэтому, прежде всего, необходимо определиться - для кого и с какой целью внедряется программа, действительно ли она нужна именно сейчас, готова ли сама компания к выстраиванию новых отношений с покупателями.

Одна из самых распространенных стратегических ошибок, особенно в сетевом ретейле, - это отсутствие правильной мотивации фронт-персонала, являющегося основным проводником к потребителю всех благих начинаний компании. Понятно, что на растущем рынке очень сложно найти, обучить и еще сложнее - удержать. Для всех это большая проблема, но она становится критичной в тот момент, когда компания решает внедрить персонифицированную программу лояльности для наиболее ценных покупателей. Выводя подобную программу, компания резко поднимает планку ожидаемого покупателем качества общения, а по факту, в большинстве случаев все остается без изменений, поскольку фронт-персонал совершенно не подготовлен к нововведениям и их отношение к покупателям оставляет желать лучшего. В результате, в восприятии покупателя происходит разрыв между обещаниями компании и поведением конкретных продавцов и кассиров. Учитывая, что программа внедряется для лучших клиентов, последствия могут быть необратимыми. Компании, которым удалось решить эту задачу, можно пересчитать по пальцам, и, видимо, этот факт, а также врожденная терпимость наших покупателей, пока еще позволяет многим ретейлерам экспериментировать. Но, будем надеяться, что уже в скором времени, когда конкуренция все же заставит внимательнее относиться к тем, кто приносит компании наибольший доход, мы чаще будем слышать искреннее «спасибо» от продавцов, а не от покупателей.

2. Вторая категория ошибок связана, как правило, с несоблюдением общих правил проектного управления, плохой проработкой нормативной базы, игнорированием гражданских и налоговых рисков.

Причина банальна и вытекает из ошибок первой категории - отсутствие понимания со стороны высшего руководства важности ПЛ, что приводит к ограничению ресурсов, задействованных в разработке проекта. В результате вместо формирования рабочей группы, куда должны входить представители ВСЕХ основных подразделений компании, идея реализуется горсткой энтузиастов. Понятно, что без профессиональной помощи бухгалтеров, аудиторов, юристов, специалистов по информационным технологиям, HR, силами одного только отдела маркетинга серьезную программу сделать невозможно, поэтому о рисках либо не думают, либо закрывают на них глаза. Самое печальное, что некачественная проработка нормативной базы, например коалиционной программы, ставит под удар потенциальных партнеров, и часто приводит к тому, что партнеры отказываются участвовать в подобных программах именно по этим причинам. Поэтому, чтобы не пришлось потом резать программу «по-живому», желательно после разработки провести ее профессиональный аудит.

3. Третья категория ошибок связана с выбором не совсем подходящей или совсем не подходящей технологической платформы.

Происходит это либо по причине преждевременного принятия решения, когда функциональность программы окончательно еще не утверждена, а отдел IT уже что-то заказал, либо по причине отсутствия со стороны разработчиков программы - отдела маркетинга, например, грамотно составленного технического задания либо тендерных условий.

Как сейчас в большинстве случаев происходит процесс выбора технического решения? В отдел IT приходит заявка от отдела маркетинга с очень простой формулировкой: «Мы будем внедрять программу лояльности, предложите варианты технического решения». В более продвинутых версиях встречаются фразы типа «необходима CRM-система...». На самом же деле, как оказывается впоследствии, необходимо было совсем другое. Поскольку, как известно, попытка автоматизировать хаос приводит к автоматизированному хаосу. Не имеет ни малейшего смысла думать о технической реализации до того, как на бумаге появится подробный сценарий функционирования программы. Далее - самая сложная задача: необходимо до приобретения какой-либо технологии заставить поставщиков решений написать проект внедрения, в котором будет подробно изложено, как будет реализована ваша программа на их платформе.

**Заключение**

В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть, что главная ценность любой компании – это ее клиенты и максимально полная информация о них. Если научиться ее правильно собирать, анализировать и своевременно ей пользоваться, то будет уже неважно, какие именно скидки сегодня дают конкуренты и что они пишут в своих рекламных буклетах. Всегда будет возможность сделать клиенту предложение, учитывающее его индивидуальные потребности. И в результате, даже проиграв один раунд, можно выиграть весь бой.