**Революция через сегментацию**

Поль Р. Гембл, Энтони Марселла, Алан Тапп

Сегодня сегментация потребительского рынка уже не является рядовым инструментом маркетинга; она приобретает ключевое значение для достижения успеха компании. Старший менеджер одной из пяти ведущих компаний США в области финансовых услуг отметил, что «результаты сегментации используются всеми подразделениями нашей компании; сегментация является ключевым элементом для многих из них». Однако в мире коммерции полно стратегов, разрабатывающих фантастические методы проведения сегментации, которые никогда не найдут практического применения. Относительно легко создавать методики разделения потребителей на категории, которые выглядят гармонично и обоснованно. Гораздо труднее заставить их работать. Если этого добиться, то они могут стать очень мощным инструментом. Руководитель службы маркетинга одной из ведущих компаний-поставщиков лечебных средств сказал, что «сегментация потребительского рынка дает нам возможность принимать грамотные решения в сфере бизнеса (стратегические и тактические), которые существенным образом увеличили объемы продаж компании». Сегментация, таким образом, является важнейшим инструментом стратегического планирования. По результатам исследования практики сегментирования, проведенного в 2003 году Институтом анализа бизнеса компании IBM, сообщалось, что ведущие представительские компании использовали сегментацию как составную часть процесса стратегического планирования. «Данные сегментации используются при разработке и экономическом обосновании проектов, направленных на поддержку свежих идей в отношении новых товаров и услуг».

К сожалению, очень немногие руководители маркетинговых служб до конца понимают стратегическое значение сегментации. Если вы хотите, чтобы сегментация применялась эффективно, то используемый подход должен быть интегрирован во всю маркетинговую деятельность. Нельзя ограничиваться только маркетинговыми коммуникациями. Если вы хотите сегментировать своих клиентов и взаимодействовать с каждым сегментом различным образом, то об этом должна знать вся компания, и, соответственно, изменять стиль своей работы в таких сферах, как клиентское обслуживание, закупки и разработка новой продукции. Другими словами, сегментация непосредственно затрагивает структуру компании. По сути, сегментация имеет даже большее значение. Она определяет, каким бизнесом вы занимаетесь, какую выгоду вы собираетесь извлечь, а затем точно устанавливает, как эта выгода для клиентов может меняться в различных группах.

Может ли сегментация коренным образом изменить систему маркетинга? Да, если использовать творческий подход к разработке мощных инструментов выделения рыночных сегментов, или обеспечить лучшее, по сравнению с другими компаниями, ее осуществление. Креативность маркетинга основывается на глубоком понимании психологии клиента. Сегментация представляет собой смертельное оружие в арсенале революции, и она создается на основе клиентских инсайтов. Чтобы продемонстрировать, насколько это может быть эффективно, мы воспользуемся данными всестороннего исследования, которое проводилось Институтом оценки бизнеса компании IBM, расположенным в США. В ходе этого исследования институт опросил 15 руководителей и изучил более 120 компаний с целью выявить, в первую очередь, каким образом компании извлекают выгоду из сегментации потребительского рынка.

Почему компаниям трудно проводить эффективную сегментацию?

Термин «сегментация» впервые использовал Уэнделл Смит в статье, напечатанной в Journal of Marketing в 1956 году. Его идея была довольно простой: разделите ваших клиентов на категории и взаимодействуйте с ними по-разному. После этого вы будете иметь возможность представлять разным клиентам товары и услуги, которые в большей степени соответствуют их запросам. Для частных компаний важно, чтобы добавочный доход, полученный от использования результатов сегментации, превышал средства, вложенные в ее осуществление, так как анализ данных и разработка дополнительных рекламных материалов увеличивают расходы на ведение бизнеса. В государственном секторе акцент делается на эффективности сервисного обслуживания и удовлетворении запросов потребителей. Например, в Великобритании Управление таможенных пошлин и акцизных сборов (до его слияния с Налоговым управлением) провело сегментирование своих компаний, разделив их на малые предприятия и крупные компании, применяя к ним разные подходы с разным уровнем обслуживания. Преподаватели, специалисты по маркетингу и руководители маркетинговых служб разрабатывают все более и более сложные инструменты и методики, которые могут использоваться для объединения данных о клиентах в группы. Однако отточенность мысли аналитика — это одно, а коммерческая практика — несколько иное.

Профессионалы-практики более осмотрительны. Столкнувшись с точно определенным, но имеющим нечеткое целевое назначение набором сегментов, который представляют им специалисты в области стратегического маркетинга, они говорят: «Погодите минуточку!» То, что мы можем это сделать, не значит, что мы должны это делать. Сегментирование сопровождается организационными изменениями, и это может уменьшить шансы на успешное его проведение. Другой проблемой является то, что до настоящего времени многие идеи по сегментированию основывались на результатах маркетинговых исследований, и одной из трудностей было нахождение способов применения на практике модели сегментации рынка, полученной по результатам исследований. По этим причинам сегментация высокого уровня, коренным образом изменяющая деятельность компании, встречается редко. Менеджеры могут поинтересоваться, стоит ли сегментация затраченных на нее усилий и риска; но можно сказать, что время для внедрения идей сегментации, наконец, пришло. Технологический прогресс в области работы с базами данных предоставляет компаниям лучшие возможности по привязке инсайтов, полученных на основе баз данных клиентов, к эффективно сегментированным маркетинговым кампаниям.

**Проблемы, связанные с традиционной сегментацией**

Пакетная сегментация

Базовый метод проведения сегментации известен уже много лет, и он был описан в самых серьезных учебниках по маркетингу. За неимением подходящего инструмента реализации (в виде технологии баз данных с широкими возможностями) компании не смогли разработать способ привязки сегментации к управлению маркетинговыми каналами. В результате большинство компаний были вынуждены обратиться к групповому сегментированию клиентов в соответствии с их потребностями, выявленными с помощью устаревших методов маркетинговых исследований или оффлайнового анализа клиентских баз данных, которые часто морально устаревают к моменту своего заполнения. Но это совсем не означает, что пакетная сегментация является ошибочной. При правильном проведении она имеет огромное значение для определения значимости и своевременности предложений, сделанных клиентам. Однако для многих клиентов общий характер такой сегментации и задержки во времени, связанные с анализом данных, означают, что они получают неуместное предложение, основанное на неверном креативном рекламном обращении, в неподходящее время, не ими выбранным способом, и по несоответствующим каналам. Действительно, недавние исследования, проведенные компаниями OgilvyOne и IBM, показывают, что многим компаниям трудно эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, так как усложняется ситуация, связанная с растущим выбором каналов взаимодействия. В то же время возрастают ожидания клиентов, как в виде дифференциации товаров, так и услуг.

Ведущие компании уже осознали, что такие низкие показатели разрушают не только их взаимоотношения с клиентами. Они также разрушают их бренд. Ведь бренд это не просто продукт, это — опыт. Для некоторых товаров опыт отношений с брендом ограничивается тем, что происходит после того, как его сняли с полки в супермаркете, или после того, как его использовали. Доля краткосрочных преимуществ такого рода для брендов уменьшается, и их значимость продолжает падать, так как продолжает развиваться экономика комплексных услуг. Будь то финансовые услуги, туристический бизнес, сфера досуга, здравоохранение или даже коммунальные услуги, опыт отношений с брендом все больше и больше обусловливается релевантностью обхождения, которое испытывает клиент со стороны компании в различных «точках соприкосновения». Значимость клиента, таким образом, требует чего-то большего, чем просто групповой сегментации. Она требует сочетания качественного управления данными перед контактом и тщательного систематического анализа. Наряду с аналитикой в реальном масштабе времени, практически это означает использование данных, полученных во время текущих взаимодействий, которые трансформируют и обновляют существующие пакетные модели.

Времена пакетной сегментации в чистом виде уже прошли. Ориентированные на клиента системы, будь то в отделениях компаний, в информационных центрах, или на веб-страницах, сегодня могут использовать самую свежую информацию по клиентам, включая данные, собранные именно во время той сделки, которую компания или ее клиенты хотят завершить. Эта информация используется для того, чтобы откорректировать актуальность предложения. Некоторые передовые компании, такие как Orange, HBoS и HSBC, уже применяют эти методики. Умелое обращение с данными о клиентах совсем не означает, что их использование является простым делом. Глубокое понимание проблемы компанией позволяет прийти к простому результату. Клиенты получают подходящее и своевременное предложение, открывающее возможность приобретать то, что они желают. Такая мнимая простота является результатом проведенного анализа, позволяющего принять решение о том, какое предложение внести, основываясь на полученных инсайтах. Становится все более очевидным, что вовремя проведенный анализ важности факторов и их своевременная корректировка в таких далеких друг от друга областях, как мобильная телефонная связь, банковское дело, покупка книг и компакт-дисков, дают положительный результат.

Проблемы, связанные с демографической сегментацией

Кеннеди и Эренбург (2001 год) всесторонне исследовали методы сегментации и выразили скептическое отношение к некоторым выводам. Они указывают на то, что в литературе, посвященной проблемам сегментации, практически не встречаются примеры успешного использования результатов анализа. Как правило, почти все исследования касаются способов и методов анализа. О результатах обычно даже не упоминается. Основываясь на изучении значительного объема коммерческой информации, они обнаружили, что, вопреки распространенному мнению, трудно найти демографические различия между людьми, которые предпочитают разные бренды в рамках одной товарной категории. Так, в действительности, практически нет никакой разницы между пользователями кредитных карт Visa и Mastercard, между водителями BMW и «мерседесов», или между потребителями кофе марок Nescafe или Kenco. Однако они оптимистически настроены в отношении недостаточной сегментации брендов для их позиционирования, таргетирования и других маркетинговых функций. Это значительно упрощает работу маркетологов. Специалисты по маркетингу получают возможность работать в обширном, практически неограниченном пространстве, не разделенном на сегменты. Хотя в несегментированном пространстве больше конкурентов, там также больше простора для так называемого «прямого» маркетинга, и больше потребность в нем.

Они настаивают на простоте и предостерегают о наметившейся тенденции загонять таргетирование в слишком узкие рамки, основываясь только на демографическом анализе, когда различия между сегментами не совсем ясны. Хочется поверить в то, что сложные методы, такие как структурное моделирование или комплексный анализ, помогут выявить больше мнимых различий, чем реальных. В этом случае маркетологи загипнотизированы очевидной сложностью используемых методов анализа. В конце концов, не имеет смысла использовать передовые статистические методы, чтобы случайно обнаружить тот факт, что именно владельцы кошек являются, в большинстве случаев, покупателями кошачьего корма, или что некоторые из них покупают для своих питомцев только сухой корм. Иногда простой анализ небольших подмножеств данных может сказать специалисту по маркетингу все, что ему надо знать о демографических различиях.

Они пришли к заключению, что сегментирование по демографическому принципу часто используется недостаточно эффективно в отношении маркетинга, даже там, где оно имеет место. Например, данные индекса целевых групп в отношении британской компании WH Smith, занятой в сфере розничной торговли, показали, что мужчины охотнее покупают канцтовары у определенного торговца, чем у его конкурентов. Среди ее клиентов на 6% больше покупателей-мужчин в сравнении с конкурентами. Но что должна делать компания WH Smith с этой информацией? Да, вероятно, ничего особенного. Так же тот факт, что ежегодно к компании BMW приходят много бывших клиентов Mercedes, может не иметь особого значения, поскольку большую часть клиентов ей, по-прежнему, поставляет массовый рынок. Массовый рынок очень широк, и следует ожидать не только миграции клиентов от одного бренда роскошных автомобилей к другому, но и уравнивания численности клиентов у различных конкурентов.

**Сегментация является, по сути, стратегическим фактором**

Пирси (1998 год) открывает дискуссию относительно крайне важного вопроса о связи между сегментацией и стратегией, с одной стороны, а также сегментацией и потенциалом организации — с другой. Должны работать оба этих аспекта. Несомненно важная для компании сегментация рынка, проведенная по результатам технически грамотных маркетинговых исследований, может оказаться абсолютно бесполезной, если она несовместима с внутренней компетентностью, внутренней организационной структурой, наличием определенных конкурентных преимуществ. Например, компании розничной торговли Marks and Spencer нет особого смысла заниматься выделением сегментов рынка одежды для девушек-подростков и женщин в возрасте до 25 лет, если компания не имеет конкурентных преимуществ в данных конкретных сегментах.

Таким образом, исходные позиции компании и направление ее движения определяются на уровне стратегии. Сегментация формирует определение бизнеса, которым вы занимаетесь; определяет, на каких рынках вы хотите конкурировать и какими могут быть основные сферы деятельности компании или ключевая внутренняя компетенция. Этот подход показан на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Области применения сегментации; Институт оценки бизнеса компании IBM (2003 год).

Самое важное сейчас — сконцентрироваться на том, что хотят клиенты от компании. Это позволит провести интересующее нас сегментирование рынка предоставляемых благ. Компания Tip-Top Holidays может определить в качестве возможных благ приключения, отдых, детские развлечения и культурные программы. Тем не менее, каждая из этих позиций является четко определенным и конкретным благом, и эти позиции должны предлагаться клиентам по-разному. Можно ли каждому сегменту предложить конкурентоспособный оригинальный пакет благ? Достаточно ли компетентна компания Tip-Top Holidays в каждой сфере, чтобы сделать несколько различающихся между собой предложений клиентам?

Следующий вопрос, который необходимо рассмотреть, относится к совместимости сегментов и организационных структур. Если результаты, полученные путем сегментирования, идут вразрез с интересами каналов распределения, предприятий клиентского обслуживания, торговой сети на местах, то возможно упорное сопротивление.

Например, компания Tip-Top в настоящее время все свое внимание сосредоточила на путях достижения поставленной цели, и при этом каждое подразделение неистово отстаивает свой собственный путь, не имеющий связи с остальными. Как при таких условиях сегментирование по предоставляемым благам может иметь успех, даже если совершенно очевидно, что в стратегическом плане это именно тот путь, по которому следует идти? Влиятельные силы внутри организации, которые поддерживают существующую практику ведения дел, будут выступать против успеха новых сегментов. Эти же проблемы возникают и на более низких уровнях.

Конкретный пример: корпорация Sony

В начале 2002 года, с целью улучшения понимания запросов клиентов и уровня обслуживания, в корпорации Sony была проведена реорганизация, как внутренняя, так и внешняя, ориентированная на потребительские сегменты. Эти революционные изменения включали в себя три основные задачи:

1. Организовать и структурировать компанию по принципу выделения потребительских сегментов с целью вдохнуть новую жизнь в отношения с клиентами.

Реорганизация, ориентированная на потребительские сегменты, позволяет компании таргетировать товары и услуги более точно, в соответствие с жизненными этапами клиентов, их предпочтениями, нуждами и запросами. — Изменения повлияли на лидирующее положение компании и рыночную стратегию по всем направлениям: маркетинг, разработка новой продукции, розничная торговля, реклама и программы формирования и сохранения покупательской лояльности. Например, вместо продвижения продукции, сбытом которой занимаются бренд-менеджеры, от руководящих работников требуют, чтобы они отстаивали интересы потребительских сегментов и взаимодействовали с ними.

С началом нового финансового года компания Sony запланировала подготовить и представить фактический отчет о прибылях и убытках, в котором она должна была сообщить о результатах своей коммерческой деятельности на основе выделения потребительских сегментов среди 8-миллионной армии потребителей.

2. Создать подразделение, специализирующееся на маркетинге потребительских сегментов.

Новая бизнес-единица обеспечила исследования и анализ результатов сегментации, которые использовались для стимулирования маркетинговых коммуникаций.

Новые потребительские сегменты включили в себя следующие категории клиентов: состоятельные покупатели, неофиты (ранние последователи), зуммеры (те, кому 50 и больше), SoHo (те, кто приобретает продукцию малого/домашнего офиса), молодые профи и DINKи (обладающие двойным доходом, бездетные, в возрасте от 25 до 34 лет), семьи (35–54) и поколение Игрек (до 25 лет).

3. Создать новое поколение товаров на основе запросов и потребностей клиентов, относящихся к «Поколению Икс и Игрек».

Были разработаны новые подходы к созданию продукции с целью удовлетворения нужд, запросов и предпочтений каждого сегмента клиентов.

Были продемонстрированы и запущены на рынок новые виды продукции, где акцент был сделан на том, как они улучшают образ жизни и опыт конкретных потребительских сегментов.

Творческий подход к сегментации

Одним из способов создания конкурентного преимущества является творческий подход. Это относится к самим сегментам, и поэтому сегментация продолжает привлекать внимание творчески мыслящих людей внутри организации, которых часто прельщает возможность начать все с «чистого листа». Возьмем, например, следующие новые сегменты рынка в современном обществе:

Антимаркетологи. Эти противники фирменной символики не приемлют любые маркетинговые посылы, которые идут вразрез с их пониманием разумного подхода к совершению покупок, основанным на собственном понимании бизнеса. Их легче привлечь прямыми призывами к здравому смыслу, например, рекламным лозунгом бренда 7-Up «Имидж ничто, жажда — все!».

Объединенные индивидуалисты. Это люди, которые создают свои собственные индивидуализированные сообщества имеют мало общего с традиционными структурами. Они находятся в сильной зависимости от своих социальных, карьерных и культурных интересов. Поэтому они не позволяют традиционным структурам вставать на пути индивидуальных устремлений, но, в то же время, они хотят себя чувствовать частью сообщества. Они стремятся покупать такие товары и услуги, которые делают их жизнь легче.

Смутьяны 1960-х годов, бабули-шестидесятницы. Представьте себе женщину, родившуюся в 1945 году. В 1965 году ей было бы 20, когда она могла бы танцевать рок-н-ролл на концерте «Биттлз» на стадионе «Ши». К 1975 году она имела бы двоих детей, как раз тогда, когда зарождалась эпоха панков. И к 2005 году она, вероятно, стала бы уже бабушкой. Ее детям было бы по 30 лет — средний возраст для создания семьи во многих странах Запада. Многие из этих бунтовщиков 60-х годов сейчас уже на пенсии. Их дети стали самостоятельными взрослыми людьми, и они располагают на сегодняшний день самым крупным чистым доходом среди всех остальных сегментов. Предложения, ориентированные на эту группу, должны полностью ломать стереотипы, сложившиеся в отношении людей старше 60 лет. Это активный, живой и энергичный сегмент, имеющий деньги на приобретение нового опыта.

Отказывающиеся от выбора. Это консервативно настроенные люди, и их появляется все больше. Их все в большей степени сбивает с толку огромный выбор, который имеется на большинстве потребительских рынков. Они рассматривают переход с государственной или частной монополии на огромное количество частных поставщиков в таких областях, как коммунальные услуги и телекоммуникации, как несчастье. Они полностью отказываются от мобильного телефона или компьютера, так как их отталкивает сложность процедуры покупки. Они бы предпочли, чтобы мир просто остановился на несколько лет. Они стремятся к простоте, и поэтому DVD-проигрыватель, имеющий 50 различных функций с широким диапазоном программных меню, снабженный инструкцией на 30 страницах и пультом дистанционного управления с 20 кнопками, им точно не подойдет.

Надо преодолеть существенные стратегические препятствия и административные барьеры, чтобы компания достигла такого положения, которое позволило бы ей последовать примеру корпорации Sony. Необходимо проделать огромную работу, чтобы разработать инструменты анализа и реструктуризировать корпорацию, но, бросив вызов трудностям, вы будете вознаграждены сторицей. IT и технологии баз данных совершенствуются до такой степени, что позволяют обеспечивать прочную основу для их успешного внедрения. Новые технологии также выдвигают на передний план новый тип сегментации. Сегменты потребителей по степени их ценностной значимости позволяют компаниям разбить клиентов по группам в соответствии с их ценностью для компании.

Ценностно-ориентированная сегментация и оптимизация каналов взаимодействия

Сегментирование клиентов по демографическим признакам часто неэффективно. Люди могут покупать один и тот же товар совершенно по разным причинам или покупать разные товары по одной причине. Упрощенный анализ может привести к серьезным ошибкам маркетинга. Возьмем для примера двух матерей (таблица 5.1), находящихся практически в одинаковом положении, но имеющих совершенно разные запросы и установки.

Компаниям необходимо понять, какие критерии сегментации являются значимыми дифференцирующими элементами. Клиенты, которые на первый взгляд кажутся одинаковыми, могут продемонстрировать совершенно разное поведение при совершении покупок, так как их внутренние запросы и установки могут сильно отличаться. Однако усилия профессионалов-практиков в области маркетинга часто оказываются тщетными из-за большой сложности сбора и использования данных о мотивах клиентов на практике. Базы данных о клиентах позволяют компаниям напрямую соотнести сегменты с прибыльностью, используя ценностно-ориентированную сегментацию. Как отметил журнал Fortune, удивительно, сколько руководящих работников не имеют ни малейшего понятия, насколько выгодными или невыгодными могут быть отдельные клиенты или потребительские сегменты. И все же сегментация является тем средством, с помощью которого компании составляют представление о потребительском портфеле своих клиентов и управляют им. На рис. 5.2 показано, как можно разбить на категории потребительский портфель, и каким образом можно управлять разными группами клиентов.

|  |
| --- |
| Таблица 5.1. Запросы и установки клиентов с одинаковыми демографическими показателями и на одном этапе жизненного цикла |
| Основа сегментации  | Клиент № 1  | Клиент № 2  |
| Демографические показатели  |  Женщина  Чуть больше 40 лет  Замужем  Совокупный доход на семью 85 000 фунтов  |  Женщина  Чуть больше 40 лет  Замужем  Совокупный доход на семью 85 000 фунтов  |
| Этап жизненного цикла  |  Двое детей  Работающая мать  |  Двое детей  Работающая мать  |
| Запросы  |  Советы по планированию меню (ориентация на низкое содержание жиров и стоимость)  Вступление в клуб кулинаров |  Готовые к употреблению продукты  Приготовленные заранее главные блюда  Услуги по доставке на дом  |
| Установки  |  При посещении магазинов больше обращает внимание на цены  Предпочитает продукты с низким содержанием жиров  Любит готовить  |  При посещении магазинов больше обращает внимание на удобства  Предпочитает животную пищу  Не любит готовить  |

Чтобы полностью использовать такого типа ценностно-ориентированную сегментацию, компаниям необходимо в первоочередном порядке отслеживать торговые операции. Отслеживая покупки клиентов, можно точно определить такие переменные, как время совершения последней покупки, частота покупок и ценностная значимость товара. Это вторая натура маркетологов, занятых прямым маркетингом; действительно — это то, чем они зарабатывают себе на жизнь. Что они и другие специалисты по маркетингу не могут до конца понять, так это безграничные возможности такого подхода, когда он сочетается с направлением движения компании на рынок. Это самая легкодостижимая выгода, которую можно извлечь из ценностно-ориентированной сегментации.

Рис. 5.2. Сегментация как основа управления потребительским портфелем;

Журнал Fortune («Увеличит ли этот клиент ваш капитал?», 15 сентября, 2002 года.)

Чтобы повышать доходы, эффективно конкурировать на рынке и предоставлять лучшие услуги, ключевым фактором выигрышной стратегии должно быть перемещение ресурсов в процессы, обеспечивающие дифференциацию продуктов и услуг. То есть, необходимо переместить ресурсы из процессов, которые на практике редко приводят к дифференциации (хотя, в принципе, они, несомненно, могли бы это сделать), таких как трудовые ресурсы, финансы, снабжение, информационные технологии, клиентское обслуживание (составляющих, как правило, от 32% до 47% всех издержек реализации) в бизнес-процессы, такие как сбыт, маркетинг, разработка новой продукции и ведение счетов. Увеличенные расходы в этих областях могут повысить конкурентоспособность компании на рынке и позволить ей дифференцировать свои предложения и способы, какими эти предложения вносятся. В обычной компании на такие дифференцированные бизнес-процессы приходится от 13% до 28% всех издержек реализации. Это такие мероприятия, которые быстрее всего могут повысить доходность и стоимость акций. Они должны стать приоритетной областью внимания со стороны руководителей компаний и директоров по маркетингу.

Один очень эффективный метод осуществления данного подхода заключается в использовании ценностно-ориентированной сегментации для оптимизации каналов взаимодействия. Ключевая концепция затрат на оптимизацию каналов связи посредством ценностно-ориентированной сегментации должна рассматриваться с двух сторон — внутри каналов связи и по каналам распределения. В некоторых случаях клиенты сегментированы по своей ценностной значимости на основе аналитической модели. Для клиентов разной степени значимости предлагаются разные стратегии подключения к каналам связи. Такой тип сегментации может привести к значительному повышению продуктивности.

Для большинства компаний лучшим вариантом может стать многоканальная оптимизация. Таким путем можно освободить огромные средства. Причиной этого служит тот факт, что для разных типов «путей покупателя» клиенты предпочитают разные средства распространения информации. Эти пути могут относиться скорее к покупке различных товаров и к получению услуг, а не к сбыту; или к приобретению сопутствующих, а не основных товаров. В то же время, даже когда два потребителя покупают одну и ту же вещь, они могут делать это различными способами. Например, некоторые люди предпочитают заказывать свой отдых через туристические агентства, тогда как другие используют для этого Интернет. Некоторые клиенты пойдут в свой банк, чтобы обсудить условия ипотеки, но они же предпочитают переводить деньги со счета на счет в режиме онлайн. Так как стоимость операций, связанная с этими каналами, сильно варьируется, это открывает перед компаниями широкие возможности по переводу клиентов на малозатратные каналы доставки, беря на себя при этом повышенные обязательства и улучшая качество обслуживания. При правильном управлении это беспроигрышная ситуация и для клиента, и для компании (и, конечно, для ее акционеров).

Аргументация говорит сама за себя. Используя реальные данные, полученные от компаний, но скрывая источник нашей информации, приведем несколько примеров. В 2004 году в одной телекоммуникационной компании ценностно-ориентированная миграция нашла отражение в том, что коэффициент сокращения (потери клиентов) упал на 64%, тогда как удовлетворение запросов потребителей увеличилось на 20%. В то же время торговый персонал был сокращен на 44%, но, тем не менее, доля на рынке увеличилась на 35%. Во втором случае, в примере из сферы банковского дела, 25% клиентов поменяли каналы, тогда как одновременно с этим рейтинги удовлетворения запросов клиентов повысились на 84%, а единичные операционные расходы сократились на 42%. Конечно, вы не можете потратить проценты, но если спроецировать их на конкретный пример, то цифры получатся впечатляющие. Представьте себе компанию, у которой 5 миллионов клиентов, единственный канал выхода на рынок, стоимость одной операции составляет 2 доллара США, а товарооборота — 1 миллиард долларов США, и чья доля на рынке достигает 12%. Применяя метод оптимизации канала, основанный на сегментации по принципу ценностной значимости, и используя уже имеющиеся стратегические планы и технологии (другими словами, не принимая на себя риски, связанные с нововведениями), можно достичь впечатляющих результатов. Если бы те виды преимуществ, которые были упомянуты в этих примерах, были удвоены, то операционные расходы должны были бы упасть до 1,16 доллара США (на 42%), товарооборот — возрасти до 1,35 миллиарда долларов, а доля на рынке — увеличиться до 16,2%. Только снижение операционных расходов дало бы экономию в 4,2 миллиона долларов. Не надо иметь семь пядей во лбу, чтобы понять, что это приведет к повышению биржевого курса.

Многоканальная оптимизация это не то явление, которое можно игнорировать. И лидеры рынка ее проводят. Компании, которые этого не делают, остаются менее прибыльными и менее привлекательными для инвесторов. Факторы, стимулирующие эти изменения, таковы:

Рост ожиданий клиента. Я привык иметь возможность управлять своим счетом из банка по Интернету. Почему я не могу делать это со счетами за коммунальные услуги?

Расширение многообразия использования канала. Я бы хотел договориться об индивидуальной ссуде в филиале банка, где я могу с кем-нибудь поговорить, но выплатами я хочу управлять в режиме «он-лайн».

Возможность для клиентов управлять взаимоотношениями. Гораздо удобнее давать клиентам возможность выбора. Возможно, на этой неделе они захотят закупить продукты сами; вероятно, на следующей неделе они предпочтут доставку до дверей; может быть, им захочется купить отдельные ингредиенты продуктов и кулинарную книгу; а возможно, они предпочтут выбрать рецепт в Интернете и попросят магазин скомпоновать их заказ на продукты в соответствии с выбранным рецептом.

Стратегическое конкурентное преимущество. Управление каналами означает управление доходами. Операционные расходы авиакомпании, которая позволяет пассажирам делать заказы напрямую через Интернет, не выпускает билеты в печатном виде и даже позволяет выбирать расположение мест в самолете в режиме онлайн, значительно ниже, чем тогда, когда каждая сделка совершается при личных встречах или по телефону. Это настолько убедительная экономия, что в некоторых компаниях (особенно в авиакомпаниях) поощряют тех клиентов, которые не пользуются онлайн-услугами. Если ваша компания сможет установить более тесную связь с клиентами в отношении этих услуг, добыв инсайты из клиентских баз данных, это принесет двойную выгоду в плане добавления стоимости при одновременном сокращении расходов. Сложившиеся в результате этого уникальные взаимоотношения с клиентами представляют собой более или менее недосягаемое конкурентное преимущество. Например, представьте себе ресторан, подыскивающий коммунальное предприятие, предоставляющее услуги по электроснабжению. Цена в этом случае может не являться основным фактором выбора. Возможно, важнейшим критерием станет надежность снабжения электричеством, связанная с предоставлением круглосуточной поддержки в техническом обслуживании основных элементов оборудования без перерывов и выходных. Конкурент, у которого нет таких инсайтов и который конкурирует только в отношении стоимости своих услуг, просто снижает планку, не совершенствуя систему подбора и расстановки кадров.

Затраты на каналы. Преимущества сокращения расходов на управление каналами до 40% по каждой сделке говорят сами за себя.

Мнения клиентов. Предоставляя клиентам свободу выбора, и обеспечивая гибкость осуществления выбора между каналами взаимодействия, вы гарантируете себе два преимущества. Во-первых, если компания разделяет сокращение расходов с клиентами через снижение цен и улучшение обслуживания, то этим она уже добивается прямого преимущества. Во-вторых, когда клиенты идентифицируют себя в различных «точках соприкосновения», это позволяет компании «опознать» клиента, а также глубже проникнуть в психологию клиента и понять его нужды и запросы везде, где бы он ни осуществлял свою деятельность.

Преимущества совместной деятельности. Например, одно правительственное учреждение в Великобритании заявило о том, что использование преимуществ разработок в области новых технологий в одной сфере позволяет ему более эффективно выполнять государственные заказы в другой.

**Извлечение выгоды из многоканального управления на основе сегментации**

Как и любая реальная сегментация, которая изменяет подход компании к ведению своих дел, признание этого нового метода требует тщательного учета всех факторов, как внутри компании, так и за ее пределами, которые могут каким-либо образом воздействовать на нее. Революция обязательно подразумевает различие, и влияние этих различий должно быть учтено самым внимательным образом, особенно там, где они касаются клиента. Критические факторы успеха показаны в таблице 5.2.

В Соединенных Штатах компания Nextel вплотную приблизилась к тому, чтобы сократить свои расходы на клиентское обслуживание, используя многоканальное управление на основе сегментации. В таблице 5.3 показано, как это улучшило уровень сервиса, предоставляемого ее представителями, занятыми в сфере клиентского обслуживания; а также насколько это укрепило конкурентоспособную позицию компании.

|  |
| --- |
| Таблица 5.2. Критические факторы успеха для эффективного управления сегментацией |
| КФУ  | Риски  |
| Обязательства высшего руководства  | Ресурсы могут быть отозваны слишком рано по мере возрастания инвестиций.  |
| Прозрачность прав собственности на услуги по каналам  | Потеря направления и борьба за сферы влияния по мере того, как клиенты станут привыкать к моделям совершения покупок по новым каналам сбыта.  |
| Стратегия сбыта, которая покрывает новые и уже действующие каналы  | Существующие клиенты чувствуют дискомфорт, переходя на новые каналы, или им кажется, что их вынуждают взаимодействовать с компанией менее удобными для них способами  |
| Всестороннее моделирование и оценка капиталовложений с ясными миграционными целями  | Если не разработан ясный бизнес-план с четкими и измеримыми коммерческими целями, высшему руководству будет труднее определить рентабельность капиталовложений. Может затянуться миграционный период (применительно к компаниям это означает от 12 до 18 месяцев), так что некоторые краткосрочные цели будут служить промежуточными этапами достижений, и показывать, где были извлечены первые выгоды  |
| Управление организационными изменениями  | Если воздействие организационных изменений не продумано до конца, то можно лишиться покупки участия в капитале компании, а перемены могут столкнуться с большим сопротивлением и быть менее эффективными  |
| Интеграция деятельности  | Без полной интеграции каналов клиенты могут столкнуться с проблемами, которые приведут к падению доверия. Эту проблему можно легко проиллюстрировать на примере таких ситуаций, когда клиенты вынуждены по несколько раз сообщать данные о себе или о своих потребностях, так как им приходиться проходить через несколько обслуживающих подразделений  |
| Правильное понимание основ маркетинга  | Во многих случаях компании, продающие товары или услуги через Интернет, вылетели в трубу, так как им не удалось ввести в действие нормально функционирующую инфраструктуру. Клиенты страдали от низкокачественной продукции, срывов сроков доставки и ошибок в счетах  |
| Профессиональное управление изменениями, особенно контроль над сферами деятельности, а также понятный учет и ясные планируемые результаты  | Целесообразно иметь стороннего менеджера по организационным изменениям, как для поддержания уверенности (люди испытывают большее доверие к сторонним консультантам, даже если они дают такие же советы, что и свои собственные работники), так и для того, чтобы иметь возможность обвинить кого-нибудь в наиболее болезненных моментах перемен, кому не придется держать ответ за свои действия внутри компании  |
| Четкий план действий по внедрению  | Отсутствие ясного и четкого плана действий приводит к потере ориентации  |
| Право собственности на интеграцию данных, информацию о клиентах и на то, что происходит с ними во время взаимодействия с вашей компанией  | Кто-то должен нести за это ответственность, или вы можете остаться с базой данных, содержащей огромное количество клиентов, родившихся 1 января 1990 года!  |
| Всесторонний контроль над сложностью принятия бизнес-решений  | Без руководителя проекта контроль над процессом будет утерян  |
| Модель партнерства, когда отдельные аспекты выполняются специальными группами внутри компании, или отдаются на сторону партнерам в области маркетинга, услуг или систем  | Когда часть процесса выполняется сторонними организациями, то внутри компании должен быть назначен линейный руководитель, отвечающий за это направление работы, который должен обеспечивать, чтобы решения принимались в согласованной системе координат. Этим не должен заниматься руководитель проекта, который отвечает за весь процесс, а не за исполнение  |

|  |
| --- |
| Таблица 5.3. Преимущества многоканального управления сегментацией |
| Представители отделов обслуживания клиентов | Nextel (%) | В среднем по отрасли (%) |
| Располагают верной информацией  | 91  | 93  |
| Могут услышать и правильно понять клиента  | 95  | 94  |
| Представители понимают нужды и запросы клиентов  | 89  | 89  |
| Представителя дают свои имена  | 96  | 94  |
| Спрашивают, не могут ли они чем-либо помочь в других вопросах  | 96  | 92  |
| Делают контрольные/повторные звонки  | 20  | 12  |

Видно, что, несмотря на значительную экономию средств, эффективность деятельности представителей или была сохранена на том же уровне или улучшена. Действительно, в области контрольных/ повторных обращений, где может быть предусмотрена дополнительная ценностная значимость для потребителей, и где часто получают более высокий уровень удовлетворения запросов клиентов, конкурентоспособность их деятельности значительно укрепилась.

Сегментация на основе стоимости может быть довольно мощным инструментом, но что можно сказать о переменных факторах, которые используются для определения стоимости? Переменные для моделирования и сегментирования могут различаться в зависимости от вида коммерческой деятельности. Необходимо проводить мониторинг динамического взаимодействия этих переменных, показанных на рис. 5.3.

Рис. 5.3. Показатели сегментации; Институт оценки бизнеса компании IBM (2003 год).

Для разных отраслей важны разные переменные. Компании, предоставляющие финансовые услуги, могут достичь лучших результатов, проводя сегментацию по принципу рентабельности, применяя подход личных встреч для удовлетворения индивидуальных запросов. И наоборот, какая-нибудь представительская компания может счесть более целесообразным поведенческий принцип сегментирования, обращая более пристальное внимание на частоту и тип покупок.

**Сегментация, контролируемая по времени**

Еще одной сферой, где инновационные компании совершенствуют методы сегментации, является сегментация посредством таргетирования по критерию времени. Сегодня редко применяются методики с временными критериями, но они становятся все более и более актуальными. Это ясно и совершенно очевидно на таких рынках, как страхование автомобильного транспорта, где клиенты следуют модели ежегодного возобновления полисов. Однако для многих других компаний переменные, связанные с фактором времени, являются критическими, так как они позволяют увидеть, как могут меняться клиенты, а также этапы совершения ими покупок. Они позволяют компании решить вопрос о том, когда следует сосредоточить внимание на клиенте и усовершенствовать сегментацию с учетом дополнительных показателей. Таким образом, параметры предложения включают в себя следующие дополнительные элементы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Почему в разное время покупатель ведет себя иначе?  | Почему модель покупательского поведения меняется так кардинально? Не высвечивает ли эта модель потенциальную угрозу перехода клиента на сторону конкурента? Что следует предпринять, чтобы стимулировать покупательскую активность клиента в будущем?  | Почему он/она не совершал/не совершала покупок в течение нескольких недель? Что можно сделать, чтобы вернуть этого потенциально потерянного клиента?  |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество недель, прошедших после совершения первой покупки  | Количество недель, прошедших после совершения первой покупки  | Количество недель, прошедших после совершения первой покупки  |
| Какие характеристики сегмента (этапы жизненного цикла и т. п.) могут стимулировать совершение покупок в будущем?  | Какую информацию следует передать клиенту, или какие преимущества ему следует предложить, чтобы простимулировать совершение клиентом покупок или предотвратит его переход на сторону конкурента? Когда это следует сделать?  |

Рис. 5.4. Модели изменений: анализ и интерпретация компании; Институт оценки бизнеса компании IBM (2003 год).

Какие характеристики создадут четко разграниченный сегмент в заданный момент времени?

Как часто клиент будет совершать покупки?

Как долго клиент будет покупать?

Какой стадии достиг клиент в цикле совершения повторных покупок?

Какова склонность клиента к совершению покупки в данный момент времени?

Какие у клиента могут появиться потребности в течение какого-либо последующего периода времени, например, недели, месяца или года?

Как потенциальная прибыль от клиентов изменяется в динамике по времени? Невыгодный клиент в начале своей карьеры через пять лет может приобрести высокую ценностную значимость.

На рис. 5.4. показано, как может изменяться модель покупательского поведения на примере трех потребителей, и на какие вопросы должна ответить компания, реагируя на различия в покупательской модели. Имеются реальные возможности стать первопроходцем в данной области сегментации. В 2003 году более 50% компаний отслеживали профиль своей клиентуры раз в год или даже реже. В результате многие из них утратили свой шанс. Конечно, эти возможности варьируются по отраслям. Распорядители активами должны учитывать быстроменяющееся сегментирование, тогда как для дистрибьюторских компаний может быть достаточным проводить критический обзор модели покупательского поведения раз в два года. В таблице 5.4 показаны различные подходы, которые могут использоваться компаниями в трех различных секторах экономики.

|  |
| --- |
| Таблица 5.4. Частота проведения анализа сегментирования по времени |
|   | Почти в режиме реального времени (ежедневном — ежемесячно)  | Регулярно и часто (ежемесячно — ежеквартально)  | Менее часто (ежеквартально — ежегодно)  |
| Отрасль  | Финансовые услуги: пять крупнейших в США распорядителей активов  | Дистрибьюторская компания/ компания розничной торговли: международный лидер в области фармацевтических товаров и услуг  | Дистрибьюторская компания — товары широкого потребления Лидер в области товаров широкого потребления  |
| Цель сегментации | Увеличение доли потребительского кошелька Переход клиентов на более высокую ступень ценностной значимости  | Идентификация новых привлекательных предложений Сохранение клиентской базы Переход клиентов на более высокую ступень ценностной значимости  | Определение оптимального позиционирования Идентификация новых предложений для различных сегментов Увеличение доли кошелька в рамках растущих сегментов  |
| Характер взаимодействия с клиентами | Посредством необходимого, систематического и многократного взаимодействия с клиентами через многочисленные «точки соприкосновения» (филиалы компании, Интернет, банкоматы)  | Посредством посещений магазинов и веб-сайтов для покупки товаров, как необходимых, так тех, которые желательно иметь  | Через фокус-группы и опросы покупателей  |
| Тип собранных данных | Индивидуальные данные о клиентах, полученные при каждом взаимодействии Демографические данные, приобретенные у какой-либо третьей стороны  | Индивидуальные данные о клиентах, полученные с помощью карточек постоянного покупателя Данные о клиентах в целом, полученные из данных по сбыту Демографические данные, приобретенные у какой-либо третьей стороны  | Данные о клиентах, полученные в фокус-группах и в результате опроса покупателей Данные о клиентах, полученные из данных по сбыту Демографические данные, приобретенные у какой-либо третьей стороны  |

Конкретный пример: корпорация Luminar

Одной из компаний, которой удалось успешно внедрить стратегическую и функциональную сегментацию, является быстроразвивающаяся корпорация Luminar, занятая в индустрии досуга, чья штаб-квартира находится в Великобритании. Они применила две основные методики для приведения в действие своей стратегии в области сегментации, используя карточки постоянных покупателей для усовершенствования политики продвижения своей торговой марки.

1. Разработка стратегии, основанной на сегментации. Являясь ведущим в Великобритании проектировщиком и владельцем тематических баров, ночных клубов и ресторанов, корпорация Luminar имеет множество брендов, каждый из которых ориентирован на разные потребительские сегменты и разные потребности. Сюда относятся:

The — новый стилизованный бар;

Jam House — блюзово-джазовая концепция;

Life — ультрамодный бар клубного типа;

Jumpin’ Lacks — концепт-бар в стиле южноамериканских штатов;

Chicago Rock Cafes — обеспечивает ВТР: выпивку, танцы, ресторан;

Liquid — ночной клуб с компьютерной графикой, меняющей оформление сцены (морской пейзаж, тропики, лес и т. д.)

2. Возрастание доходов за счет отслеживания покупательских моделей:

Корпорация собирает данные о клиентах, используя карточки постоянных покупателей. Когда клиенты подписываются на карточку постоянного покупателя, они предоставляют первоначальные демографические данные. Впоследствии их поощряют, предоставляя скидки за информацию о своих предпочтениях в выпивке. Данные собираются каждый вечер в каждом клубе с тем, чтобы компания могла точно откорректировать свою продукцию или передать информацию поставщикам.

Затем корпорация Luminar использует оперативные данные о сделках в реальном масштабе времени вместе с первоначальными данными, содержащимися в карточках постоянного покупателя, и текстовыми сообщениями для того, чтобы извлечь выгоду из существующих и меняющихся тенденций. Рекламные щиты, взаимосвязанные с системами оплаты через кассовые терминалы, подталкивают клиентов переходить с напитков, приносящих низкую прибыль, на более прибыльные. Система передачи текстовых сообщений используется для предложения скидок и преференций с тем, чтобы уговорить клиента перейти из переполненных заведений в менее шумные места, выравнивая, таким образом, пиковые нагрузки на свои ресурсы. Они также собирают данные о подростках в возрасте 14–17 лет в клубах для несовершеннолетних и безалкогольных ночных клубах с тем, чтобы связаться с ними в будущем. Когда им исполняется 18, им звонят из клуба и говорят: «Тебе уже 18, и теперь ты имеешь право» (минимальный узаконенный возраст для покупки алкогольных напитков в клубах Великобритании).

Анализ сегментации может также использоваться для определения потенциальных брешей на существующих рынках в качестве основы для разработки новых товаров и услуг.

Конкретный пример: отели Marriott

Компания Marriott International осуществляет реальную стратегиею сегментирования, которая позволяет компании глубоко понимать нужды и запросы как отдельных клиентов, так и потребительских сегментов. Данные сегментации используются для определения разницы между брендами в плане обслуживания, что дает возможность совершенствовать бренды и внедрять новые. Существует два основных направления этого процесса:

1. Совершенствование брендов и пополнение товарного ассортимента на основе данных сегментации. Совершенствование бренда происходит тогда, когда какая-либо группа или сегмент клиентов выражает конкретную потребность в новых услугах, предоставляемых на базе существующего гостиничного бренда.

Конкретный пример: по результатам изучения клиентуры компания Marriott выяснила, что клиенты гостиниц Fairfield Inn2 хотели бы снимать номера большей площади и с повышенным уровнем комфорта. В результате Marriott запустила проект Fairfield Suites3 с тем, чтобы удовлетворить эти запросы.

2. Освоение совершенно новых рынков на основе знаний о том, что хотят клиенты. Поиск новых рынков происходит тогда, когда какая-либо группа или сегмент клиентов желает получить совершенно новый набор услуг, которые никак не согласуются с существующим брендом.

Конкретный пример: по результатам опроса клиентуры компания Marriott обнаружила, что она не удовлетворяет требованиям и не оправдывает ожидания элитных постояльцев. Этот факт оказал определенное влияние на принятие окончательного решения о приобретении группы Ritz-Carlton.

Конкретный пример: клиенты Fairfield Suites желали иметь дополнительные удобства в виде лобби с ковровым покрытием, каминов, лепнины на потолке и комнат для принятия завтраков. Эти дополнения коренным образом изменили бренд так, что он стал привлекать новых клиентов. После этого компания Marriott преобразовала гостиницы Fairfield Suites в Springfield Suites4 (новый бренд).

Эти методики доступны всем компаниям; а победителями станут те, кто сможет более эффективно внедрить эти идеи. Часто значение имеет не только эффективность управления данными, но и эффективность тех пределов, в рамках которых можно будет использовать и проводить в жизнь результаты анализа, различая при этом успехи и неудачи. Так как зачастую информация содержится в многочисленных базах данных, бывает технически сложно соединить различные наборы записей для получения перекрестных данных о клиенте по всем сделкам и «точкам соприкосновения». Например, г-н Смит может иногда отождествлять себя с Джоном Смитом или Дж. Смитом, или он может совершать сделки через свой отдел закупок, через жену или даже с помощью агента. Таким образом, записи, относящиеся к одному и тому же г-ну Смиту, могут содержаться под разными именами, как индивидуальными, так и корпоративными. Одна ведущая страховая компания отметила, что 75% всех ее мероприятий по сегментированию приходится на слияние баз данных; данные поступают из многочисленных и несопоставимых баз. Если анализ сегментации занимает всего восемь недель, то пять из них можно потратить на слияние данных для создания единой записи по каждому клиенту. Только после этого они в состоянии проводить гнездовой анализ и другие виды исследований, необходимые для сегментирования своей клиентуры.

Будущее сегментации рынка: слияние данных

Трудности традиционного сегментирования с использованием маркетинговых исследований побуждают компании революционизировать сегментацию рынка, используя данные о сделках клиентуры. Эти два метода не обязательно исключают друг друга. Вполне возможно, что будущее за слиянием старого и нового. Этот принцип известен как слияние данных. В последнее время продолжается поиск путей соединения мира маркетинговых исследований и маркетинга на основе баз данных. Действительно, еще в 1994 году эксперт по обработке данных Питер Слайт отметил, что различные группы ищут области, где можно было бы объединить усилия маркетинговых исследований и данных об образе жизни покупателей. Совсем недавно специалисты в области баз данных, работающие в таких компаниях как Experian и Taylor Nelson Sofres, начали компоновать информационные продукты о геодемографических данных, образе жизни и покупках. Эти данные могут быть впоследствии объединены с базами данных клиентуры с тем, чтобы обеспечить многоуровневое представление о клиенте.

Многие из этих информационных служб все еще находятся на начальной стадии разработки, несмотря на давление, которое оказывается лидерами рынка с целью ускорения их создания. Некоторые компании с относительным опозданием осознали огромные потенциальные возможности слияния данных исследований и баз данных. Однако нет никакого сомнения в том, что такой потенциал имеет место. Тогда как маркетологи, специализирующиеся на базах данных, знают, что покупают их клиенты, сколько они тратят, как часто совершают покупки и т.п., слияние их данных с информацией, полученной по результатам маркетинговых исследований, подводит их ближе к пониманию того, почему клиенты делают те или иные покупки. Факторы, постепенно наводящие на решение о совершении покупки, точнее выявляются для большого количества потребителей. Это увлекательная тема для будущих разработок. В главе 12 мы приводим пример выдающегося успеха, которого добилась в этой области Tesco — британская компания-гигант, занятая в сфере розничной торговли.

Перспективы применения усовершенствованной сегментации

Все большее значение приобретает развитие сегментации, управляемой потоком данных, в соединении с маркетинговыми исследованиями с использованием метода операционного анализа. Компании, которые пользуются преимуществами этой новой технологии, и которые внедряют предлагаемые ею функциональные возможности в процесс маркетинга, могут иметь значительные преимущества в качестве первопроходцев. Они обобщены в таблице 5.5, которая составлена по результатам исследования, проведенного Институтом оценки бизнеса компании IBM в 2003 году.

|  |
| --- |
| Таблица 5.5. Области благоприятных возможностей, полученных благодаря революции, стимулируемой сегментацией |
| Рабочие вопросы  | Основные результаты  | Возможности сегментации  |
| Воплощение сегментации в реальные действия  | 30% опрошенных компаний считают, что сегментацию трудно воплотить в жизнь; 36% полагают, что ее сложно оценить  | Разрабатывать понятную стратегию и четкие планы для каждого потребительского сегмента, которые должны определять конкретные соответствующие предложения и уровни обслуживания для каждого из них  |
| Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)  | Только 17% компаний с внедренной системой CRM используют возможности логического анализа в отношении клиентов  | Внедрять возможности использования метода анализа клиентуры с тем, чтобы помочь реализовать стоимость капиталовложений в систему CRM и повысить доходы благодаря более совершенным системам приобретения, сохранения и миграции клиентов  |
| Более точное таргетирование  | Более 50% опрошенных компаний отслеживают изменения, произошедшие с клиентами, раз в год или даже раз в несколько лет  | Чаще отслеживать изменения, происходящие с клиентами, с тем, чтобы извлекать выгоду на ранних этапах, до того, как это сделают конкуренты  |
| Сегментация, контролируемая по времени  | Две трети опрошенных компаний считают сегментацию важным или очень важным аспектом для осуществления эффективного маркетинга  | Улучшать эффективность традиционных маркетинговых мероприятий путем совершенствования возможностей сегментации для того, чтобы точнее отрабатывать результаты сегментации и определять возможности новых товаров и рынка. Компании должны интерпретировать результаты в контексте бизнеса, и воплощать их в жизнь  |
| Использование моделей сегментации, в основу которых положены установки и поведение клиента  | Только 20% опрошенных компаний учитывают установочные данные для того, чтобы узнать, почему (не имея сведений о мотивах) клиенты совершают те или иные покупки  | Использовать методики прогнозного моделирования. Чтобы увидеть реальные выгоды, сегментация должна пойти дальше простого прогона модели  |
| Разработка метода интегрированного маркетинга  | Только 30% опрошенных компаний полностью используют сегментацию (100% времени) для коммерческого развития или стратегического планирования; в сфере клиентского обслуживания, финансах и торговых операциях этот показатель еще ниже, и он колеблется от 15 до 19%  | Расширить использование сегментации для стратегического планирования, финансовой сферы, клиентского обслуживания и разработки новых товаров с тем, чтобы полностью реализовать ее потенциал  |

Пожинать плоды победы смогут те фирмы, которые на уровне главных исполнительных директоров возьмут на себя обязательства растолковать эти методики всем подразделениям своих компаний. До того, как они начнут действовать в этом направлении, они должны четко осознать последствия того, что они собираются сделать. Невозможно извлечь какую-либо пользу из технического совершенствования создания сегментационных структур, которые теоретически устойчивы, может быть даже действенны, если они не вносят свой вклад в общую сумму знаний, или если обслуживание этих потребительских сегментов уводит компанию в сторону от основного вида деятельности. Может быть даже еще хуже, если вышеуказанные устойчивые сегменты не впишутся в рамки «портфеля» услуг, для предоставления которых предназначены существующие структуры компании. Успешными игроками в данной области станут те, кто с самого начала планирует разработку и внедрение стратегии сегментации, направленной на увеличение стоимости. Следует исходить из стратегического замысла и разработки инфраструктуры бизнеса; а затем внедрять требуемые компанией методики на базе потребительских сегментов в рамках сложившихся производственных реалий. Возможно, лучшим способом совершенствования сегментационных структур может стать привязка установок и мотивов к данным по сделкам с клиентами. Какие бы сегменты ни были определены, для их активирования должны быть использованы огромные возможности потребительских баз данных.

Примечания

1 7-Up является зарегистрированной торговой маркой компании Dr Pepper/Seven Up Inc.

2 Fairfield Inn является зарегистрированной торговой маркой компании Marriott.

3 Fairfield Suites является зарегистрированной торговой маркой компании Marriott.

4 Springfield Suites является зарегистрированной торговой маркой компании Marriott.