



# СОДЕРЖАНИЕ

---

Часть I	
<b>Природа лояльности</b> .....	9
Часть II	
<b>Знакомство с клиентом</b> .....	49
Часть III	
<b>Выстраивание дружбы с клиентом: как стать ему полезным</b> .....	83
Часть IV	
<b>Когда дружба перерастает в любовь</b> .....	153
Часть V	
<b>Автоматизация конверсии любви и дружбы в продажи</b> .....	201
Часть VI	
<b>Светлое будущее</b> .....	297



# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Вот уже более пяти лет я учу маркетологов тому, как работать с базой существующих клиентов: читаю лекции в нескольких бизнес-школах, выступаю на конференциях и пишу книжки по email-маркетингу. Кроме того, я руковожу офисом одной из крупнейших на российском рынке платформ для коммуникации — маркетинговой CRM Sendsay. Через мои руки проходят тысячи кейсов как огромных корпораций, так и скромных интернет-магазинов. С одной стороны, я вижу, каких поразительных результатов можно достичь при правильном общении с клиентами. А с другой — понимаю, что зачастую мои уроки не приносят той пользы, которую могли бы приносить.

И это не потому, что я плохо учу или мне попадаются ленивые ученики. Просто увлекаясь мелкими деталями, они не видят всей картины. Маркетологи, которые приходят на конференции, хотят узнать о простых технических приемах повышения продаж, в то время как главная цель их работы — развитие отношений с клиентами и повышение их лояльности. К сожалению, именно эта задача чаще всего остается без внимания. Они бесконечно тестируют оптимальный цвет и расположение кнопки «купить», повышая конверсию на пару процентов, но не делают ничего, чтобы понравиться получателю их сообщений (что как раз может заставить продажи взлететь на сотни процентов).

Человеческая цивилизация выросла благодаря возможности общаться, понимать, любить и соперничать друг другу. Этим и должен заниматься бизнес по отношению к своим клиентам. Если вашей компании удастся влюбить в себя большое количество покупателей, она автоматически выйдет в лидеры рынка, в то время как те, кто стремится впарить товар любой ценой, даже с набором самых эффективных техник будут постоянно испытывать трудности.

Поэтому эта книга о любви.

О том, как познакомиться с каждым своим покупателем, добиться его дружбы, а потом, показав свои лучшие стороны, и любви. Тогда ни один из ваших клиентов не взглянет на предложения конкурентов и будет сам возвращаться к вам за покупками снова и снова, ведь предать друга или любимого ради более выгодного предложения гораздо сложнее, чем предать делового партнера.

## ИТАК, ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

- Для владельцев магазинов, которые убедились, что карты лояльности и бонусные программы не приносят ожидаемого эффекта. Если вы прочитаете эту книгу, то поймете, как перезагрузить свои отношения с клиентами и сделать так, чтобы программы лояльности действительно начали приносить деньги.
- Для тех, кто ведет бизнес в интернете, где привычные офлайн-методы развития лояльности не работают. Вы наконец узнаете, как можно получить расположение и любовь клиентов в e-commerce — там, где по общепринятому мифу лояльности вообще не существует.
- Для владельцев бизнеса, мечтающих построить сильный бренд, который завоеует большую армию поклонников и займет прочное место в головах покупателей. Эта книга научит вас эмоциональному брендингу — как играть на струнах души каждого клиента.
- Для email-маркетологов, которые не понимают, почему их рассылки работают не так, как хотелось бы, а клиенты жалуются на спам. Вы сможете ясно увидеть главную цель своей деятельности и все пути, по которым к ней можно прийти. Вы узнаете, в чем секретный ингредиент эффективных рассылок, способных генерировать свыше 20 000 новых клиентов.
- Для тех, кто именуется модным словом *Retentioneer* и отвечает за возврат клиентов на сайт или в онлайн-сервис. Вы узнаете, как поддерживать постоянный эмоциональный контакт клиента с вашим брендом и сделать каждое обращение незабываемым.
- Для тех, кто только учится. Я многократно переписывал каждую главу до тех пор, пока моя 14-летняя дочь, обучающаяся в экономическом классе, не смогла понять все, что написано. Это значит, что если вы только осваиваете тему маркетинга и не имеете никакого опыта, вы все равно сможете стать специалистом в области лояльности клиентов после того, как прочтете книгу до конца.

В конечном итоге эта книга для всех, ведь каждый из нас является чьим-нибудь клиентом. Я очень хочу, чтобы лавинообразный поток ненужных и неактуальных предложений, которыми переполнены наше электронные ящики и мессенджеры, в конце концов прекратился. Если бизнес поймет, как общаться с нами так, чтобы это приносило взаимное удовольствие, от этого станет лучше всем. Конечно, такая мечта утопична, но эта книга позволит покупателям и компаниям сделать хотя бы несколько шагов навстречу друг другу.

В финале каждой главы приведено краткое резюме — выжимка основных мыслей. В конце книги я собрал их вместе. Таким образом, вы можете прочитать краткое содержание книги на одной странице.

**Часть I**

**ПРИРОДА ЛОЯЛЬНОСТИ**



# ГЛАВА 1

---

## ПОЧЕМУ ВАШИ СТАРЫЕ КЛИЕНТЫ ВАЖНЕЕ НОВЫХ

Холодным декабрьским вечером я сидел в составе экспертов и инвесторов на очередном заседании бизнес-инкубатора в НИУ ВШЭ. Молодой человек на сцене с большим воодушевлением рассказывал идею своего уже запущенного бизнеса. На фоне предыдущих докладчиков, описывавших фантастические непроверенные идеи, он выглядел просто замечательно, ведь работа по запуску сложного продукта уже была сделана. Все было хорошо до тех пор, пока представитель какого-то фонда не спросил про финансовую модель. Когда стартапер показал цифры, опытные инвесторы тут же прицепились к тому, что, несмотря на уже существующий рост продаж, динамика прибыли была отрицательной. Конечно, все мы понимали, что требовать доходности от стартующего бизнеса нельзя, но кривая снижалась на фоне роста продаж, поэтому создателя этого сервиса попросили доказать, что его бизнес-модель в принципе может приносить доход.

На этом молодой предприниматель поплыл. Он действительно не понимал сам и тем более не мог объяснить присутствующим в зале экспертам, почему при адекватной рыночной цене продукта, существенно превышающей себестоимость, и затратах на привлечение клиентов, которые были ниже торговой наценки, компания постоянно теряет деньги. Чем больше он продавал, тем хуже была прибыль. Собственно, именно поэтому он и выступал перед инвесторами, надеясь, что большое вливание позволит компании выйти на новый уровень, на котором произойдет чудо и он наконец начнет зарабатывать.

Хорошо, что в зале сидели настоящие эксперты, которые понимали, в чем ошибается молодой предприниматель и где искать это самое чудо,



которое спасет его бизнес. В тот вечер инвестора он все-таки нашел, а я в двух словах в кулуарах рассказал молодому стартаперу то, что составляет первый раздел этой книги.

В идеальной фантазии владельца бизнеса ему видится целая очередь новых покупателей, конец которой теряется где-то далеко в голубой дымке за горизонтом. Конечно, каждый взрослый разумный человек понимает, что в этом мире ничего не дается просто так и за все хорошее рано или поздно придется платить. К сожалению, в реальности проблема заключается в том, что эта цена очень высока.

Крайне редко аналитика в компании выстроена настолько хорошо, что прозрачно показывает себестоимость каждой сделки. Чаще всего маркетинговый отдел готовит свою собственную статистику, где показывает, что потраченные X рублей на рекламу привели клиентов, купивших товаров на большую сумму, и поэтому считает свою деятельность успешной. Хорошо еще, если они учитывают именно прибыль, а не просто выручку от продаж. Директор по маркетингу не враг сам себе и посылать руководству документ, который показывает, что его отдел приносит компании убытки, естественно, не будет. Руководству уходит отчет, согласно которому потраченный миллион рублей на рекламу привел покупателей, которые купили товара на 3 миллиона. С учетом 40% торговой наценки получено 1 200 000 грязной прибыли, а это вроде как значит, что маркетинговые затраты окупились с лихвой.

Продукт-менеджеры независимо от маркетинга анализируют маржинальность продажи исходя из цен закупки и цен конкурентов. С их точки зрения тоже все в порядке. Товар купили за 1000 руб., продали по среднерыночной цене 1400 руб. и получили 400 руб. грязной прибыли.

Бухгалтерия в конечном итоге сводит все воедино и в финальном отчете, учитывая фонд оплаты труда и постоянные расходы компании. Руководитель бизнеса видит, что компания теряет деньги, но не понимает, на чем именно. Ему кажется, что у компании слишком большие расходы, ведь каждый отдел рапортует об успешной работе. Единственный логичный вывод — что он слишком много тратит на персонал, аренду и операционную деятельность. Многие владельцы приходят к идее, что им срочно надо «резать косты»<sup>1</sup>.

Чаще всего проблема кроется как раз в якобы успешном отделе маркетинга. Именно они должны сводить все цифры воедино и посчитать, во сколько *реально* обходится компании каждый привлеченный с помощью рекламы покупатель и сколько бизнес на нем зарабатывает с учетом всех

---

<sup>1</sup> От английского *costs* — «издержки». — *Здесь и далее примеч. ред.*

(в том числе и постоянных) расходов. В описанном выше примере к потраченному миллиону следовало бы добавить и фонд оплаты труда всего отдела маркетинга, и долю в общих затратах компании, включая оклады других отделов, и аренду недвижимости, пропорционально тому, сколько новые продажи занимали среди всех сделок компании.

Допустим, продажи пришедшим по рекламе клиентам составили 80% от всех сделок. В результате зарплату маркетологов 400 000 руб. с учетом всех взносов и 80% от остальных расходов компании (пусть это будет 500 000 руб.) следует добавить к одному миллиону стоимости рекламной кампании и получить, что реально на новых клиентов было потрачено 1 800 000 руб., в то время как грязная прибыль, даже до вычета налогов, напомним, составила всего 1 200 000 руб.

Конечно, такую статистику маркетологи никогда не делают, потому что любой здравомыслящий директор, увидев эти цифры, тут же разгонит весь отдел.

Примерно такую картину и наблюдал неопытный стартапер в своей бизнес-модели и никак не мог понять, куда же утекают его деньги.

Основной скрытый от глаз источник убытков для большинства компаний кроется в стремлении маркетинговых отделов концентрироваться исключительно на привлечении новых покупателей. Высокая конкуренция настолько взвинтила цены на рекламных площадках, что каждый полученный с их помощью человек обходится компании в сумму большую, чем приносит его первый чек за минусом всех расходов на эту сделку.

Конечно, кто-то может возразить, что кроме рекламы есть еще множество других каналов получения новых покупателей: это и органический поток посетителей на сайт компании из поисковиков (хотя затраты на SEO-оптимизацию, то есть услуги по повышению вашей позиции в результатах поиска в Google или Яндекс, в последнее время тоже существенно выросли), и подписчики из ваших групп в социальных сетях, и те, кто обращается в вашу компанию благодаря грамотной работе PR-отдела (заметьте, пиарщики как никто другой не любят, когда руководитель начинает делить их расходы на число привлеченных клиентов, ведь они всегда работают на будущее).

Проблема всех этих альтернативных каналов только в одном: *они не масштабируемы и дают ограниченный поток клиентов*. Попасть в ТОП-10 выдачи поисковиков непросто, но даже после этого вы не заставите людей искать ваш продукт чаще. Также у вас вряд ли получится без дополнительных расходов стремительно увеличить число подписчиков ваших групп в соцсетях, если только вы не представили рынку какой-то ультрамодный продукт.

**Резко и гарантированно наращивать поток новых клиентов способна только реклама.**

Поэтому, когда перед маркетингом ставят KPI в виде процента прироста продаж, то они автоматически обращаются именно к рекламным каналам... и увеличивают убыток компании в целом.

Конечно, из этого правила есть и исключения.

Во-первых, с дороговизной привлечения клиентов не сталкиваются те счастливые компании, которые создали свой собственный уникальный продукт, уже прошли стадию получения первых новаторов-покупателей, но все еще до сих пор плавают в голубом океане без хищных конкурентов. А также те, кто работает в такой узкой нише, в которой на рынке нет места более чем двум-трем игрокам (например, продажа профессионального оборудования для определенного вида спорта). В подобных ситуациях вы действительно можете получать поток новых клиентов достаточно дешево, так как вам не приходится тратить большие бюджеты на рекламные войны.

Во-вторых, существуют сферы, где прибыль на каждой сделке очень высока, чаще всего вообще не предполагается повторных продаж, поэтому все покупатели новые. К примеру, продажа квартир или люксовых автомобилей. В таких случаях огромная в абсолютных цифрах наценка на товар позволяет тратить действительно большие суммы на привлечение.

В-третьих, даже для тех, кто живет в плотной конкурентной среде, стратегия максимальной ставки исключительно на новых клиентов имеет право на существование, если ваша цель — демонстрация успеха для привлечения инвестиций. Например, вы развиваете стартап и в ближайшее время вам надо показывать резкий рост аудитории, так как этого требуют инвесторы, или вы собираетесь продать долю в бизнесе: в этом случае резкий рост доли рынка (то есть числа покупателей) даст большой мультипликатор<sup>1</sup> к цене и может быть оправдан, даже несмотря на то, что такие продажи принесут убытки.

Если же ваша цель все-таки заработать деньги на сделках с покупателями, а не показать рост их числа, вы должны понять, что на зрелых рынках с высокой конкуренцией современные цены на рекламу настолько задраны, что такие маркетинговые расходы практически никогда не окупятся с первой продажи.

**Если вы предпочитаете разовые продажи новым клиентам и вновь и вновь возвращаете их при помощи тех же рекламных инструментов, то вы, скорее всего, на верном пути к разорению.**

---

<sup>1</sup> Расчетный показатель, позволяющий оценить уровень рыночной недооцененности или переоцененности акций.

Если вам кажется, что я слишком уж сгустил краски, то попробуйте все-таки посчитать на досуге для своей компании всего три цифры:

1. Сколько вы тратите на привлечение покупателя из рекламных каналов.
2. Какова грязная прибыль по среднему чеку (за минусом себестоимости товаров в нем).
3. Вычтите из этой второй цифры постоянные расходы бизнеса (фонд оплаты труда, аренда офиса и т.п.), деленные на количество сделок в этом месяце.

По статистике в 95% компаний стоимость нового клиента, пришедшего по рекламе, выше, чем та цифра, которая приближена к чистой прибыли по совершенной им покупке. И это мы пока еще не трогали налоги.

Позвольте теперь еще раз повторить эту важную мысль.

**Разовые продажи новым клиентам, за редким исключением, приносят компании убытки, потому что за этих покупателей вы заплатили больше, чем они принесли вам прибыли.**

Почему ваша компания еще не стала банкротом? Потому, что существует такое явление, как повторные продажи. Довольный клиент приходит и покупает снова. И, что особенно приятно, для этого требуется тратить гораздо меньше денег.

Если вы тратите такие большие деньги и силы на тех, кто приносит компании убытки, то для работы с существующими клиентами вам тем более стоит прикладывать не меньше, а то и больше усилий. К счастью, каналы, которые обеспечивают повторные продажи, требует куда меньших денежных затрат.

Каждый рубль, вложенный в работу с существующей клиентской базой, приносит от 5 до 10 раз больше, чем реклама или иные способы привлечения новых покупателей. Существует достаточно много исследований, посвященных отдельным маркетинговым каналам прямых коммуникаций с клиентской базой, но в каждом из них ROI (возврат на инвестиции) не опускается ниже 300%, а в некоторых случаях доходит до 4000%.

Согласно исследованию Bain&Company<sup>1</sup>, продажа новому клиенту обходится компании от 5 до 25 раз дороже, чем продажа существующему. И, хочу отметить, что это средние по рынку цифры, то есть в некоторых секторах такой разрыв может достигать куда больших значений.

Harvard Business Review<sup>2</sup> показывает, что получение нового клиента обходится интернет-компаниям на 20–40% дороже, чем традиционным офлайн-магазинам. Это значит работать с существующей базой им еще вы-

---

<sup>1</sup> [http://www2.bain.com/Images/BB\\_Prescription\\_cutting\\_costs.pdf](http://www2.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf)

<sup>2</sup> <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>