

# «КОМПАНИИ МОГЛИ БЫ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ПОЛЬЗЫ ПОЛУЧАТЬ ИЗ ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТАХ, ЧЕМ СЕЙЧАС»

ИРМГАРД ГЛАССМАХЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА «АССЕНТУРЕ РОССИЯ» РАССКАЗАЛА ВГ О ТОМ, КАК ИЗМЕНИЛИСЬ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ БИЗНЕС ВО ВСЕХ ОТРАСЛЯХ, И КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ В ЭФФЕКТИВНОЕ, УСПЕШНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕСУТ В СЕБЕ ИННОВАЦИИ.

**BUSINESS GUIDE:** Как изменились условия, в которых сегодня существует бизнес?

**Ирмгард Глассмахер:** В глобальной экономике действительно стали заметны такие изменения со времени кризиса 2008 г., которые влияют на компании из любых индустрий. Общий симптом заключается в том, что сегодня стало невозможно делать прогнозы на среднесрочную перспективу. Раньше эксперты могли говорить, что отрасль, к примеру, будет расти на 10–15% в год, а оборот компании удвоится. Сегодня делать такие прогнозы стало рискованно.

Это ситуация, которую «Аксенчер» называет «new normal» — бизнес может уверенно строить прогнозы только на следующий квартал. Это означает, что компании пытаются оптимизировать показатели текущего и будущего кварталов, но не дальше. Сегодня практически по всех отраслях игроки фиксируют краткосрочные ключевые показатели (KPI). Такая модель планирования сильно отличается от принятого ранее типа работы по долгосрочным стратегиям.

**ВГ:** Что делают компании, чтобы сохранить бизнес в таких, не самых благоприятных, условиях рынка?

**И. Г.:** Конечно же, ключевым приоритетом в последние годы было стратегическое сокращение издержек. Мы видели массовую волну по централизации и стандартизации функций, например для обслуживания клиентов в телекоме или бэк-офисных операций в банковском секторе.

Также во всех отраслях много внимания уделяется автоматизации процессов, каналов поставок и пр. То есть ведется работа по упорядочиванию «основ» бизнеса, «подкручивание гаек», чтобы все работало как нужно. На очень зрелых рынках, таких как США и страны Европы, этот процесс оптимизации операционных моделей в основном уже завершен и начался следующий уровень совершенствования бизнеса — выбор конкурентной стратегии в зависимости от внешних и внутренних условий. Как правило, этот этап связан с созданием основы для дифференциации, конкурентного позиционирования на рынке и фокусирования на четко определенные клиентские сегменты. Это позволяет компаниям позиционировать себя относительно предпочтений потребителей и предлагать, к примеру, «наилучшее качество обслуживания» или «инновационные продукты».

На этом этапе бизнес претерпевает определенную трансформацию, достаточно глубокую, поскольку возникает необходимость в создании новых внутренних возможностей — например, чтобы иметь возможность проводить узкотаргетированные маркетинговые кампании, повышать эффективность продаж и каналов выхода на рынок и взаимодействовать с потребителями максимально персонализированным образом. Это часто приводит к необходимости более масштабной трансформации. Международные компании, например такие, как Procter & Gamble, показывают, что еще больший потенциал сокращения издержек можно реализовать, если сфокусироваться на ключевой цепочке создания ценности и передать на аутсорсинг все остальное.

**ВГ:** Какие конкретные действия совершают компании, трансформируя бизнес таким образом?

**И. Г.:** Например, в банковской отрасли многие игроки приостанавливают расширение розничной сети, переводят отделения в новый, более «розничный» формат с небольшим количеством сотрудников. Иногда в таком отделении работают всего 1–2 человека, но они хорошо интегрированы с другими каналами, такими как интернет и колл-центр.

**ВГ:** Помимо экономических условий, какие еще тенденции оказывают давление на бизнес?



ПРЕСС-СЛУЖБА АССЕНТУРЕ, РОССИЯ

**И. Г.:** Наиболее важный момент — это изменение потребителей. Сегодня потребителей очень сложно удовлетворить, потому что они много знают. Их ожидания стали очень высокими, они лучше образованы, мобильны, могут черпать информацию из множества источников, включая интернет и социальные сети — всю информацию они получают, как только она им потребуется.

Недавнее исследование Accenture Consumer Pulse показывает, что 82% потребителей сменили поставщика услуг за последний год из-за плохого обслуживания, и 57% потребителей испытывают сильное разочарование, если не могут использовать удобный им канал при выборе компании или продукта.

Компания в таких условиях должна быть социальной, уметь взаимодействовать с потребителем в интернете и через мобильные устройства. Люди делятся впечатлениями от услуг и товаров через социальные сети моментально в обоих случаях — если им понравилось то, что они получили, и если они недовольны. Для директора по маркетингу это означает, что ему нужно работать над корпоративной идентичностью еще больше, тщательно прорабатывать модели взаимодействия бренда с потребителями. Сегодня реакция людей стала очень быстрой, практически мгновенно можно получить обратную связь.

И еще одна вещь, которую обязательно нужно знать о потребителях: клиенты хотят, чтобы компания была прозрачной и при этом максимально персонализированной. То есть наряду с высокими ожиданиями они предпочитают понятную ценовую политику и хотят обсуждать условия сотрудничества. Вы должны знать, что потребители сравнивают ваши цены, они наблюдают за вашим ценообразованием, условиями, специальными предложениями. Конкуренция будущего строится на дополнительных сервисах, которые несравнимо лучше, чем у конкурентов, дополнительных удобствах для клиентов, которые привлекают людей помимо хороших цен.

Я приведу хорошо известный пример: как Nike при производстве спортивной обуви взаимодействует с Apple — технологической корпорацией. Покупатели могут кастомизировать свои кроссовки Nike — выбрать цвет, различные дета-

ли, сделать заказ и получить его домой. А затем, используя мобильные приложения для устройств Apple, потребители могут подсчитывать пройденные за день шаги, километры пробега, составлять план тренировок, делиться своими спортивными достижениями в социальных сетях, соревноваться друг с другом и т. д. Это очень мощное преимущество, которое невозможно переоценить. Это удовольствие, ощущение причастности к сообществу спортивных людей. И потребители готовы платить за эти впечатления, покупать кроссовки Nike и платить за них чуть больше, чем в среднем по рынку. То есть компания научилась создавать ценность другого рода, не материальную. Брендам нужно налаживать именно такое взаимодействие с покупателями, выяснять, чего именно они хотят, и давать им это. Нельзя делать ставку только на цену: потребителю сегодня огромное количество компаний предлагает любые кроссовки по самым разным ценам.

Другой большой двигатель изменений сегодня — это технологии. Исходя из того, что новые технологии запускаются чуть ли не каждый день, необходимо действовать быстро: компании должны оперативно понимать, какого типа бизнес-процессы эта новая технология способна поддерживать и как это скажется на бизнесе завтра.

Игроки вынуждены каждый день принимать решения, какие новые ИТ нужно включить в бизнес-процессы, освоить, чтобы как минимум не отстать от рынка.

**ВГ:** Что это за технологии? Какие главные направления развития инноваций вы можете выделить?

**И. Г.:** Давайте начнем с необходимости обрабатывать большие объемы данных с использованием аналитики. Фактически бизнес уже сегодня должен понимать потребителей завтрашнего дня. В реальности мы можем измерить почти любое действие или движение потребителя, каждый момент в его поведении. В интернете огромное количество данных можно собрать о том, что делает каждый пользователь. Это создает большие массивы информации, которые необходимо анализировать — иначе это бесполезное накопление гигабайтов, и только. Нужно разобраться, какие именно типы клиентов чувствительны к ценам, кто фанатично любит все измерять, кто хочет развлечений. Сегодня у нас есть возможность сбора и хранения огромного количества данных, как структурированных, так и неструктурированных — текстовых, к примеру. В будущем способность анализировать и извлекать пользу из больших данных будет ключевым конкурентным преимуществом.

Вы могли бы привести примеры извлечения пользы из больших данных? Многие компании собирают сегодня огромное количество информации о своих клиентах, но часто не имеют ясного представления, как ее использовать в бизнесе.

Действительно, компании могли бы гораздо больше пользы получать из информации о клиентах, чем сейчас. Часто используемый пример, но весьма показательный, это интернет-магазин Amazon.com, который анализирует поведение посетителей и предлагает точно соответствующие их предпочтениям продукты. Компания тщательно работает над эффективностью этого механизма, и сейчас он гораздо лучше настроен, чем это было лет 5–7 назад. В основе его — наблюдения и анализ поведения покупателей.

В банковской отрасли управление рисками — это одна из высокоприоритетных областей для использования анализа данных. Финансовые компании часто находят неожиданные закономерности благодаря аналитике. Так, оказалось, что если человек снимает небольшие суммы в банкомате 2–3 раза в неделю, то он несет больше рисков, чем тот, кто обна-

личивает более крупные суммы раз в неделю. Удивительно, что данный шаблон поведения был выявлен практически во всех странах и может быть использован в скоринге рисков по клиентам. Компании собирают базовую информацию о своих клиентах уже давно, но сегодня мы наблюдаем следующий этап развития технологий — это аналитика больших массивов данных и умение использовать выводы из этих данных в процессе принятия решений.

**ВГ:** На какие еще технологии бизнесу стоит обратить внимание?

**И. Г.:** Можно назвать целый ряд аспектов, таких как мобильные технологии, «облачные вычисления» или контекстно-ориентированные сервисы. В целом все эти технологические тренды говорят в первую очередь о необходимости постоянного инновационного развития. Это, в частности, означает использование аналитики, извлечение максимальной пользы из экспертных систем и необходимости использования «облачных» сервисов. Данная тенденция проявляется в любой отрасли. Но если сравнивать различные сферы, то окажется, что во главе этого технологического движения впереди находятся компании с фокусом на ритейле, работающие с очень низкой маржинальностью. Например, это крупные международные розничные сети, а также некоторые из телекоммуникационных компаний, которые уже завершили «косметический ремонт», подстраивающий бизнес под новую реальность, и занялись более масштабными системными изменениями.

К примеру, Zara, крупный ритейлер одежды, использует аналитику очень широко, чтобы следить за изменениями в быстро меняющихся модных тенденциях. Zara оптимизировала свою операционную модель настолько, что способна полностью переоборудовать и наполнить новой коллекцией свои магазины в течение 2–3 месяцев. Только представьте, для этого нужно сделать заказ на производство новой продукции где-нибудь в Азиатско-Тихоокеанском регионе, привезти в магазин одежду новых расцветок, переделать магазины — и все это в соответствии с модными трендами, которые менялись в течение года.

Сектор финансовых услуг пока в числе тех отраслей, которые находятся в начале пути к полноценному использованию технологических инноваций. Но технологии сейчас плотно переплетены практически с каждым аспектом бизнеса, когда ИТ становятся ключевым двигателем для конкурентного позиционирования, роста и повышения доходности бизнеса. И все больше увеличивается разрыв между компаниями, которые уже адаптировались к этой новой реальности, и теми, которые продолжают относиться к ИТ только как к поддерживающей функции. Сегодня каждый бизнес в некоторой степени становится завязанным на ИТ-решения — в том смысле, насколько эти решения влияют на судьбу компаний.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

**БИЗНЕС УЖЕ СЕГОДНЯ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ**

