



**Александр БАНКИН**  
(Санкт-Петербург) —  
консультант по директ-  
маркетингу. Контакт:  
(901) 975-5577,  
abankin@directcall.ru.

# КОЛЛ-ЦЕНТР КАК ИНСТРУМЕНТ БРЭНДИНГА

За четверть века колл-центры незаметно проникли во все сферы экономической жизни развитых стран. Их услугами в США пользуются около 80% компаний. Такие известные фирмы, как Beiersdorf, BMW, Hewlett-Packard, Janssen-Silag, Pfizer, уже начали с успехом применять возможности колл-центров в России. Эта статья о том, как с помощью колл-центра увеличить лояльность потребителей и получить большую прибыль от бренда.



**Григорий КЕНИГФЕСТ**  
(Санкт-Петербург) —  
консультант по директ-  
маркетингу. Контакт:  
(812) 115-7969,  
ken@directcall.ru.

## Современный колл-центр

Люди снимают телефонные трубки, чтобы покупать одежду или товары для дома, чтобы забронировать авиабилеты или получить консультацию врача, чтобы узнать, как починить компьютер или кофеварку, и по многим другим поводам. В развитых странах в подавляющем большинстве случаев эти звонки попадают в колл-центры, где их обрабатывают операторы (в колл-центрах их называют агентами). В 1998 году в индустрии колл-центров было занято 3% работающего населения США, причем более 2,5 миллиона американцев работали агентами колл-центров (Datamonitor, 1998).

По самому простому определению, колл-центр — это место, куда поступают или откуда совершаются большие объемы телефонных звонков. Колл-центр может быть внутрифирменным (заниматься задачами фирмы) или коммерческим (предоставлять услуги внешним заказчикам). По сравнению с другими способами наладить телефонное общение с потребителями колл-центр имеет ряд преимуществ.

## Колл-центр может принимать сотни звонков одновременно

Современный колл-центр может работать одновременно с сотнями абонентов, практически не теряя звонки. Достигается это благодаря тому, что телефонная станция колл-центра может организовывать очередь из поступающих звонков и распределять их по агентам по мере того, как те справляются с нагрузкой. Например, если по телевизионной рекламе звонят 500 человек, а в колл-центре работают только 50 агентов, то первые 50 позвонивших начинают разговаривать с живыми людьми, а остальные 450 попадают в очередь, находясь в которой они слышат записанное приветствие с предложением немного подождать. Находясь на линии ожидания, звонящий может выбирать и прослушивать информацию по интересующим его темам, не теряя своего места в очереди. Например, после приветствия абонент может услышать: "Чтобы узнать адреса наших магазинов — нажмите «1». Для информации о конкурсах и распродажах — нажмите «2»" и т. д. При этом абоненту не придется ждать больше 2—3 минут.

## Колл-центр «невидим» для звонящих

Несмотря на то что в колл-центр могут поступать звонки по сотням телефонных номеров для различных компаний-заказчиков, агент всякий раз будет приветствовать звонящего от имени вашей компании. Достигается это так. Когда звонок попадает на телефонную станцию колл-центра, она определяет, по какому номеру звонит абонент, и в зависимости от этого номера запускает на компьютере агента соответствующий сценарий разговора.

Как устроена очередь

Таким образом, агент одновременно слышит звонок телефона и видит, как на экране компьютера открывается окно («pop screen») в котором написано, как нужно приветствовать звонящего и как дальше вести разговор. Агент снимает трубку и говорит, к примеру: «Служба информации Philips, здравствуйте!» Далее он выслушивает вопрос, отмечает его «мышкой» на экране, и сценарий автоматически выводит на экран всю информацию о продуктах Philips, которыми интересуется звонящий. Принимая следующий звонок, поступивший по другому номеру, агент, например, говорит «Горячая линия Hewlett-Packard, чем могу вам помочь?»

Таким образом, абонент колл-центра пребывает в полной уверенности, что звонит прямо в фирму, рекламу которой он держит в руках, слышит по радио или видит по ТВ. Понятно, что в таком случае человек ожидает от телефонного разговора существенно большего, чем при звонке в обычную справочную службу. И агент располагает всем необходимым, чтобы оправдать эти ожидания.

### Агент колл-центра всегда компетентен

В этом агенту помогает сценарий разговора, открывающийся перед ним на экране компьютера. В нем предусмотрены все возможные типы вопросов абонента и варианты развития беседы. Агенту достаточно «мышкой» отметить соответствующий пункт, чтобы перед ним появилась, скажем, сравнительная таблица характеристик ваших товаров или адреса ваших магазинов. Если же вдруг абонент задает слишком специальный вопрос, на который в сценарии нет готового ответа, агент может переадресовать звонок на нужного специалиста в офис компании-заказчика, либо записать имя и телефон звонящего, чтобы ему смогли перезвонить, когда узнают ответ на столь заковыристый вопрос.

Компетентность и возможность профессионально вести беседу принципиально отличают агентов колл-центра от операторов справочных служб, которые, как правило, просто зачитывают информацию. Для работы по каждому заказу в колл-центре отбирается группа агентов, которая лучше всего подходит для общения по поводу данного товара или услуги. Эта группа проходит интенсивное обучение и затем отвечает на все звонки по данному проекту.

Более того, заказчик может использовать несколько телефонных номеров. Например, один номер — для приема звонков по рекламе (sales), а второй — для поддержки уже существующих клиентов (customer service). В группу приема звонков по рекламе можно назначить агентов, умеющих убеждать, преодолевать возражения и продавать. А для работы с существующими клиентами — агентов, детально разбирающихся в товаре и умеющих консультировать по телефону. Поскольку с каждой из этих задач лучше справятся люди различных темпераментов и с подготовкой в разных областях, заказчики услуг колл-центра только выиграют от такого разделения труда.

### Как колл-центр увеличивает прибыль FMCG-брендов

Работа колл-центра с потребителями массовых брендов вызывает больше всего вопросов. Действительно, зачем компаниям, которые тратят миллионы долларов на рекламу в СМИ, использовать дорогое эфирное время на то, чтобы сообщить свой номер телефона? Да и кто захочет звонить стиральному порошку, шоколадным батончикам или подсолнечному маслу?

Ответ на этот вопрос дает концепция **дифференцированного маркетинга**, основные принципы которого были разработаны в агентстве Ogilvy&Mather за четыре года исследований, анализа, интервью и размышлений над опытом крупных клиентов в разных странах.

Как утверждает Гарт Холлберг (Garth Hallberg), международный директор по дифференцированному маркетингу в Ogilvy&Mather, относительно небольшая группа потребителей в каждой товарной категории обеспечивает подавляющее большинство продаж, и прибыли. Этот принцип Парето является универсальной закономерностью покупательского поведения. Так, например, в 1992 году в США всего 16% семей — наиболее интенсивных покупателей йогурта — сделали 88% всех покупок в этой категории. Аналогично 8% семей «отвечали» за реализацию 84% от всего объема продаж Diet Coke, а 5% американских семей делали 85% от всех покупок Levi's Blue Jeans. Подобная концентрация спроса была обнаружена и для услуг — от платежей по кредитным картам до посещения кинотеатров. Так, к примеру, 21% всех посетителей кинотеатров покупают 80% всех билетов в кино.

Заметим, что речь идет о массовых брендах с широкой дистрибуцией и активной рекламой в СМИ. Гарт Холлберг предлагает «верхнюю треть» потребителей бренда, которые делают большинство покупок, называть «высокоприбыльными» потребителями (high-profit consumers), потому что большая часть прибыли бренда зависит именно от них.



▲ Отвечая на звонок, агент колл-центра видит на экране компьютера, как нужно приветствовать звонящего и как дальше вести разговор

По оценке журнала Call Center Magazine, около 70% всех взаимодействий между потребителями и бизнесом в США осуществляется через колл-центры

«Ключевая стратегия роста бренда в концепции дифференцированного маркетинга — получать большую прибыль от существующих потребителей».

Гарт Холлберг

## Лучшие покупатели бренда тратят больше денег на покупку товаров конкурентов

Следующее открытие группы из Ogilvy&Mather еще интереснее. Как показали панельные исследования, «лучшие покупатели» бренда больший объем своих покупок отдают конкурентам!

Так, в категории пакетированных товаров «высокоприбыльный» покупатель изучаемого бренда покупал именно этот бренд в среднем в 20% случаев. Это значит, что 4/5 покупок даже «лучшие покупатели» бренда делают у конкурентов. И только 11% высокоприбыльных покупателей отдавали предпочтение одному бренду более чем в 50% покупок товаров этой категории.

На первый взгляд, эти данные противоречат здравому смыслу: разве те, кто часто покупает какой-либо товар, не выбирают один любимый бренд и не стараются придерживаться его впоследствии? Однако независимые панельные данные, полученные на американских потребителях, показывают, что это не так. Для десятков изученных массовых брендов высокоприбыльные покупатели больше денег оставляют у конкурентов.

Заметим, что в России лояльность к маркам среди высокоприбыльных покупателей скорее всего выше, чем на Западе. Но это «вынужденная» лояльность. По мере ужесточения конкуренции и увеличения выбора можно ожидать, что покупательское поведение в России будет приближаться к поведению потребителей в развитых странах.

Если выводы специалистов из Ogilvy&Mather верны, значит, у FMCG-брендов есть крайне интересная группа потребителей, которые, во-первых, делают около двух третей от всего объема покупок, и во-вторых, еще больше денег тратят на бренды конкурентов. Понятно, что как раз в работе с этой группой и заключается скрытая ранее возможность значительно увеличить продажи и прибыль бренда.

## Увеличение лояльности к бренду за счет коммуникации с «лучшими» потребителями

Как пишет Гарт Холлберг, стратегия дифференцированного маркетинга состоит как раз в том, чтобы увеличивать продажи и прибыль бренда посредством усиления лояльности высокоприбыльных потребителей с помощью прямого общения с ними.

Для этого необходимо собирать базу данных и проводить программу, которая увеличит лояльность этих наиболее перспективных покупателей. Именно это и делают наиболее маркетингово искусственные фирмы, продвигающие массовые бренды в США. Такие крупные компании, как Procter&Gamble и Kraft Foods, уже собрали и работают с базами данных, насчитывающими более 40 миллионов записей об отдельных домохозяйствах.

Результативность этой стратегии доказана экспериментально. Исследования показывают значительный рост позитивного имиджа бренда и объемов его покупок теми потребителями, которые участвовали в программах увеличения лояльности. И этот рост сохраняется продолжительное время. Замеры проводились в двух группах — в тестовой группе, потребители которой прошли через программу увеличения лояльности, и в контрольной группе потребителей, видевших лишь обычную рекламу бренда в СМИ.

Агентство Ogilvy&Mather Direct провело около полутора десятков подобных исследований вместе со своими клиентами для их разнообразных брендов — продуктов питания, алкогольных напитков, средств личной гигиены, товаров для дома и др. Исследования показали, что как спонтанная известность, так и известность ключевой характеристики имиджа бренда — той, на которой строится позиционирование (branding statement), — возростали во всех изученных случаях. Причем если для известных марок увеличение составило 10—50%, то для малоизвестных, нишевых брендов зафиксирован рост в несколько раз (!). И что более важно, среднее увеличение частоты использования или покупки также было зафиксировано для всех исследуемых брендов и составило от 10% до 80% при медианном значении 25%.

Это значит, что типичная программа усиления лояльности к бренду, нацеленная на потенциальных высокоприбыльных потребителей, приводит к росту объема продаж в этой группе на 25%. Немаловажно, что существенный рост известности, имиджа и частоты покупок в случае прямой коммуникации с потребителями имел долговременный характер. Во многих исследованиях изменения были зафиксированы спустя 2—3 месяца после акции. Для сравнения, около 80% телевизионной аудитории в США не могут даже вспомнить, что видели определенную рекламу, уже по прошествии одного дня.

Так как же собрать базу данных высокоприбыльных покупателей, чтобы скорее начать с ними работать? Здесь-то современный колл-центр и может оказать неоценимую помощь вашему бренду.

Повышая лояльность, увеличиваете прибыль!

В дифференцированном маркетинге потребители сегментируют на основе объема прибыли, который они могут принести бренду.

«Прямой контакт с лучшими покупателями может весьма существенно — на 40% — увеличить объем их покупок вашего бренда».

Дэвид Огилви

## Колл-центр помогает собрать базу данных «высокоприбыльных» покупателей

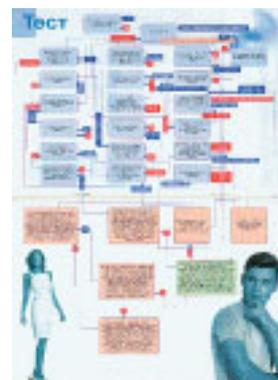
Существует множество способов сообщить лучшим потребителям ваш телефон и убедить их позвонить вам. Например, вы можете поместить ваш номер в рекламе, на упаковке товара или в материалах, распространяемых в местах продаж. Адреса и телефоны ваших высокоприбыльных потребителей вы также можете собирать при проведении промоушн-акций в торговых точках.

Заметьте, что потребителей с максимальным потенциалом прибыли не обязательно «подкупать», предлагая скидки или розыгрыши призов в обмен на совершение ими покупки (хотя и это возможно). Ключевые моменты в работе с ними — сообщать им любопытную информацию, усиливать их вовлеченность и предлагать подходящий вашему бренду жизненный стиль. Вот несколько примеров.

Компания Beiersdorf проводила акцию, направленную на покупателей товаров личной гигиены марки Nivea. Тот, кто купил что-либо из ассортимента Nivea, получал фирменный пакет, внутри которого были 2 музыкальных компакт-диска, купоны со скидками на посещение ночных клубов и ресторанов, а также интересный буклет. В буклете, наряду с шуточными тестами и адресами молодежных интернет-сайтов, содержалось сделанное в увлекательно-игровом стиле описание более десятка различных продуктов Nivea для мужчин. Таким образом, бренд Nivea усиливал лояльность потребителей и побуждал их увеличить покупки этой марки за счет расширения ассортимента приобретаемых товаров. Кроме того, потребители находили в материалах телефон «Горячей линии Nivea», позвонив по которому можно было проконсультироваться по использованию товаров этой марки. Немаловажно, что звонки по номеру этого телефона, который действует независимо от акции, принимают агенты одного из московских колл-центров.

Гарт Холлберг приводит пример, как компания Kraft Foods использует дифференцированный маркетинг для своего бренда салатной приправы «Miracle Whip» («Чудо-соус»). Задачей как телевизионной рекламы, так и программы увеличения лояльности, было стимулировать существующих высокоприбыльных покупателей расширить употребление продукта. В телевизионном ролике муж с возмущением спрашивал жену, почему она использует соус Miracle Whip для приготовления жаркого. Жена с энтузиазмом объясняла, что этот соус великолепно подходит не только для салатов и сэндвичей, но и для приготовления пищи. Телефонный номер в конце спота позволял зрителю позвонить и заказать бесплатный буклет кулинарных рецептов. Если звонящий причислялся к высокоприбыльным покупателям (на основании его ответов на несколько простых вопросов), его имя заносилось в базу данных, по которой затем осуществлялась программа директ-маркетинга по увеличению лояльности.

Отвечая на вопрос, будут ли потребители звонить по телефону в рекламе стирального порошка, подсолнечного масла или шоколадных батончиков, можно сказать, что это зависит только от профессионализма рекламного агентства. Если реклама сможет заинтересовать лучших покупателей в более тесном общении с брендом, то шквал звонков вам обеспечен. Например, если лучшим покупательницам стирального порошка предложить бесплатную брошюру «25 советов опытной хозяйки», покупателям масла — сборник оригинальных кулинарных рецептов, а любителям батончиков — участво-



▲ Покупатели товаров для мужчин марки Nivea находили в комплекте промоушн-материалов наряду с забавным буклетом, купонами и компакт-дисками номер телефона «Горячей линии Nivea». На звонки по этому номеру отвечали агенты одного из московских колл-центров



▲ Позвонив по номеру колл-центра, указанному в телевизионной рекламе соуса для салатов Miracle Whip, потребители могли бесплатно заказать буклет кулинарных рецептов. Таким образом, пополнялась 40-миллионная адресная база данных владельца марки

## «Европейский колл-центр года» в 1999 году

Находящийся в Великобритании колл-центр компании Thomas Cook Global Services работает каждый день 24 часа в сутки. Колл-центр может принимать звонки на 30 языках, и за год в него поступает более 1,5 миллиона звонков из различных точек земного шара.

Заказчиками услуг колл-центра являются крупные банки, страховые компании, турагентства. Например, Банк Гонконга и Шанхая заказал компании Thomas Cook Global Services поддержку своих VIP-клиентов, которые могут позвонить по бесплатному номеру из любой страны мира и получить помощь в решении возникшей проблемы (например, если украдены паспорта, деньги или билеты).

Как только в колл-центр поступает звонок, на экране у агента появляется подробная карта места, где находится звонящий, поэтому агент может рассказать, как добраться до аэропорта, консульства или ближайшего офиса Thomas Cook. На карте также отмечены опасные районы города и территории, которых следует избегать. Карта постоянно совершенствуется. Цель компании — научиться определять положение звонящего вплоть до конкретного здания в городе.

На большом экране в зале колл-центра постоянно транслируется канал CNN: агенты должны располагать самой последней информацией о катастрофах и других событиях в мире, чтобы предупреждать о них звонящих.

вать в конкурсе с призами в виде билетов на «крутой» концерт, они позвонят. А вы получите тысячи имен и адресов ваших лучших покупателей, что позволит вам, осуществив программу директ-маркетинга, увеличить их лояльность, а вместе с ней — объемы продаж и прибыли.

Кстати, замечено, что лучшие покупатели, которые состоят в базах данных, вовсе не возражают, когда фирма вступает с ними в контакт. Более того, им нравится оказываемое внимание и «индивидуальный» подход.

### Колл-центр как «лаборатория маркетинга»

Работа с современным колл-центром может, кроме всего прочего, предоставить вам огромный массив информации о ваших существующих и потенциальных клиентах.

Поскольку агенты во время разговора отмечают, какие вопросы задавал человек, обращающийся по вашей рекламе, и что именно его интересовало, вы можете получить как количественное распределение вопросов, так и попросить колл-центр записывать дословно определенные высказывания и комментарии ваших клиентов, что поможет почувствовать их настроения и предпочтения.

Кроме этого, агенты, ответив на вопросы абонента, могут задать несколько вопросов ему. Таким образом, вы сможете получить социально-демографический «портрет» тех, кто интересуется вашими товарами или услугами, узнать, какими из конкурирующих товаров они пользуются, или получить ответы на другие вопросы.

И еще одна возможность, значение которой для вашего бизнеса трудно переоценить: получив в колл-центре не один, а несколько телефонных номеров, вы сможете давать эти номера в разных рекламных объявлениях и таким образом измерять количественно, какая реклама приносит больший эффект. Аналогично, помещая номер телефона колл-центра в телевизионной рекламе, вы узнаете, какие телеканалы и в какое время приносят больше откликов, и сможете оптимизировать рекламный бюджет.

И наконец, что действительно делает колл-центр маркетинговой лабораторией, — это возможность тестировать различные способы «выхода» на потенциальных покупателей: например, сравнивать эффективность баз данных или оценивать результативность разных вариантов презентации ваших услуг по телефону.

Важно, что технологии современного колл-центра позволяют количественно — в процентах, клиентах, объемах продаж — отслеживать результат подобных экспериментов. Получив в этой «лаборатории маркетинга» точные данные о реакции рынка на ваши предложения, вы сможете с уверенностью планировать долгосрочную широко-масштабную рекламную кампанию и при этом будете уверены в ее результате.

Начните с пилотного проекта на тестовом рынке

Конечно, вам может быть трудно решиться сразу заключить контракт с колл-центром и давать номер его телефона во всех рекламных материалах вашего бренда, особенно если он имеет широкую дистрибуцию. В таком случае есть простой выход: опробовать схему работы с колл-центром и узнать реакцию ваших потребителей, осуществив небольшой пилотный проект на тестовом рынке.

Таким рынком вполне может служить Санкт-Петербург. По своим характеристикам — демографической структуре, объему спроса, конкурентной ситуации — Петербург является медианным городом по сравнению с другими городами России. Это значит, что по результатам тестовых маркетинговых акций, сделанных в этом городе, будет несложно рассчитать, какой эффект принесут те же акции, осуществленные во все-российском масштабе. Немаловажно, что расценки на рекламу в петербургских изданиях и местных вставках на центральных ТВ-каналах гораздо ниже московских и, тем более, центральных.

В начале 2001 года в Санкт-Петербурге открывается первый коммерческий колл-центр, который сможет предоставить вам услуги и технологии, о которых рассказывалось в этой статье. Почему бы не воспользоваться такой возможностью, чтобы наладить двустороннее общение с вашими покупателями? Мы будем рады, если сможем помочь вам в этом интереснейшем и непростом деле. ■

«Один из верных способов получить больше откликов — это дополнить ваш директ-мэйл телемаркетингом. Хотя это увеличит ваши затраты, значительный прирост откликов — на 300% или больше — делает использование телемаркетинга вариантом, заслуживающим тестирования».

Джордж Дункан