

Пока одни компании в борьбе с расходами сворачивают программы лояльности клиентов, другие эти программы берут на вооружение, чтобы удержать покупателей. Так что же такое программа лояльности — «антикризисный» инструмент или лишний балласт?

В российских реалиях программы лояльности регулярно сводятся к «подкупу» клиентов бонусами или скидками. Если строить таким образом взаимоотношения с клиентами, то в лучшем случае можно добиться единовременного увеличения продаж, но никак не лояльности к бренду или устойчивого предпочтения товаров или услуг определенной компании.

«При грамотном построении программ лояльности они могут стать достойным антикризисным инструментом и повлиять на уровень продаж, то есть на доходность компании, — считает проектный менеджер LifeStyleMarketing.ru, NCT Group Сергей Беляев. — В качестве примера «антикризисных» функций программ лояльности можно назвать, во-первых, сокращение оттока клиентов; во-вторых, привлечение новых клиентов, а главное — привлечение высокодоходных групп; в-третьих, сокращение издержек на рекламу и маркетинговые исследования; в-четвертых, стимулирование активности постоянных клиентов».

Программы лояльности могут также выполнять ситуативные задачи, к примеру перераспределять поток покупателей или отсеивать низкодоходные группы клиентов, освобождая время и ресурсы для более рентабельных аудиторий.

По мнению генерального директора компании «Ценностное управление для бизнеса» Константина Харского, основная задача у программ лояльности фактически одна — формирование суммы причин, по которым следующие покупки клиент должен сделать в конкретной компании. Задача второго плана — сделать так, чтобы клиент по доброй воле взял на себя миссию «рекламного агента» компании и даже ее «адвоката».

Цена лояльности

По словам Сергея Беляева (LifeStyleMarketing.ru, NCT Group), в любой программе лояльности существует две статьи расходов: на разработку и запуск проекта, а также на поощрение покупателей — и только одна статья доходов — прибыльное изменение поведения покупателей. Стоимость запуска программы лояльности варьируется от проекта к проекту и составляет от 7 000 до 150 000 евро в зависимости от типа программы — коалиционная или локальная, — от количества точек обслуживания и других параметров. Эта сумма включает в себя стоимость разработки проекта (консалтинг или зарплата собственных сотрудников) и программного обеспечения, но не включает затраты на оборудование, карты (или иные идентификаторы участников) и маркетинговую и рекламную активность по запуску проекта.

Программы лояльности бывают дисконтными, дисконтными накопительными, бонусными и бонусными каталожными. «К провальным я отношу все, что завязано на скидках, — говорит Константин Харский («Ценностное управление для бизнеса»). — Через некоторое время обе стороны — и клиенты, и компания — разочаровываются в этих программах. Это только вопрос времени. Так, известен случай, когда сеть магазинов косметики запустила «программу лояльности» в виде сложной скидки. Если покупатель делал большие покупки и часто, то скидка была больше. Для расчета конкретной скидки продавцу требовалось набрать чек, внести данные в таблицу Excel, которая подсчитывала фактическую скидку, внести скидку в чек, выбить чек. На словах казалось, что операция будет происходить быстро, а на деле получились большие очереди и разочарование клиентов. В итоге компания пришла к единому проценту скидки, и на том успокоились, а потом сеть магазинов и вовсе закрылась».

Низкая эффективность дисконтных программ обусловлена отсутствием четкой привязанности клиента к организации: клиент, чувствительный к скидке, не лоялен, и как только конкурирующая организация предоставит большую скидку, он уйдет. В дисконтных программах высок показатель упущенной выгоды, так как скидки предоставляют тем покупателям, которые без дисконта приобретали бы продукцию в том же размере. Однако возможны и успешные дисконтные программы, при этом обязательный фактор для их «процветания» — это изначальное заложение размера скидки в цену продукта. То есть компания, предоставляющая простой дисконт в размере 15% по картам на весь ассортимент, при изначальном формировании ценовой политики должна накрутить эти 15% на базовую цену — подобные примеры существуют. Эффективность дисконтных накопительных программ выше, нежели у простых дисконтных, — этот тип программ уже дифференцирует вознаграждение клиентов в зависимости от их поведения.

Бонусные каталожные программы на момент своего появления были интересной новинкой для участников и вызвали их высокую вовлеченность. Со временем интерес к

таким программам упал, так как их участникам стало сложнее обменять бонусы на товар из-за его завышенной стоимости, отсутствия в каталоге необходимых вещей, а порой и слишком сложного, чрезмерно широкого выбора.

Программы же, в которых бонусами можно оплатить обычные товары, гораздо эффективнее. «В качестве примера приведем один региональный проект: сеть из пяти АЗС до внедрения бонусной программы использовала дисконтные накопительные карты, которые были заменены бонусными, после чего карты новой программы поступили в продажу по 250 рублей, — рассказывает Сергей Беляев (LifeStyleMarketing.ru, NCT Group). — За три первых месяца количество держателей карт программы увеличилось фактически в четыре раза, количество предъявлений на карту возросло вдвое. К вопросу об «антикризисных» инструментах, стоит отметить, что вознаграждение по бонусной карте было в два раза выше, нежели скидка по предшествующей дисконтной программе, однако затраты на вознаграждение у организации снизились в пять раз».

Однако и с бонусными программами в российских компаниях возникают проблемы. «Клиент накопил бонусы, то есть сделал то, что компания от него хотела, — поясняет Константин Харский («Ценностное управление для бизнеса»), — а потом, когда пришел обменивать бонусы на другие ценности, начинается цирк: ой, да зачем вам это надо, ой, да вы опоздали и так далее. Так, сотовый оператор сначала мне начислял бонусы, а потом сам же и списал их. Если компании обещать легко, а отдавать жалко, то бонусный счет как основа для формирования лояльности клиентов не для нее».

Не в ту сторону

При неверной постановке задач проекта, ошибках в его планировании или эксплуатации попытки компании добиться лояльности клиентов сведутся к запуску «неправильной», убыточной программы.

«Есть несколько условий, при соблюдении которых программы лояльности имеют шансы на успех, — вычисляет Константин Харский («Ценностное управление для бизнеса»). — Необходима технологическая готовность компании, то есть стандарты обслуживания. Качество товаров и услуг должно быть на высоком уровне — плохой товар не купят даже владельцы карт лояльности. Важна и организационная готовность компании. Если

в компании решения принимаются и исполняются спонтанно, то программа лояльности принесет всем разочарование. И наконец, имеет значение конкурентная ситуация. В отсутствие конкуренции программа лояльности может быть полезной, но излишней. Если вы один продавец воды в пустыне, есть у вас программа лояльности или нет, не столь важно».

Однако при запуске программ лояльности многие компании наступают на одни и те же грабли. Так, зачастую программу запускают исключительно из-за того, что она есть у конкурента, по принципу «чем мы хуже». «Нередко компании копируют программы друг у друга, забывая о том, что если скопировать принципы проекта и его реализацию возможно, то скопировать целевую аудиторию — нет. Вследствие такого копирования проект умирает», — рассказывает Сергей Беляев (LifeStyleMarketing.ru, NCT Group).

К примеру, сеть магазинов спорттоваров выпустила в обращение 3%-ные дисконтные карты, которые раздавались всем покупателям; основной причиной запуска карточного проекта было появление карты постоянного клиента у вдвое меньшего конкурента. По итогам года внедренная дисконтная программа привела компанию к убытку порядка 5 миллионов долларов — клиенты покупали столько же, но теперь со скидкой, некоторые клиенты «обиделись» либо на сам дисконт, либо на его размер и ушли к конкурентам.

Такая ошибка, как запуск программы лояльности без экономического обоснования, встречается довольно часто. Вот еще один пример: продуктовая сеть, «развивавшая» свою программу, все время увеличивала процент скидки по клубным картам. В итоге скидка стала перекрывать маржу по основной группе товаров, покупаемых с предъявлением карт. Это ярчайший пример, когда программа лояльности разрабатывалась без учета всех аспектов ведения бизнеса и, по всей видимости, основной целью была вовлеченность посетителей сети в программу.

«При разработке проекта должны учитываться все аспекты бизнеса, интересы и особенности работы отдела маркетинга, финансового, коммерческого, юридического отделов, бухгалтерии, отдела ИТ, так как программы лояльности должны способствовать развитию бизнеса в целом», — считает Сергей Беляев.

Правовое и налоговое несоответствие проекта законодательству может привести либо к закрытию программы, либо к значительному снижению экономической эффективности вплоть до убыточности проекта из-за штрафов и дополнительных налогов. А

ограничение функционала проекта из-за неверного выбора программного обеспечения сделает цель недостижимой.

Нередко действие программы ограничивается лишь вознаграждением клиентов, без должного сбора и анализа данных, а также дальнейшего их использования для развития сервиса компании. «Такой подход заведомо неверен, это тупик, из которого впоследствии если и возможно выбраться, то как минимум с внушительными потерями или колоссальной упущенной выгодой: раз потеряв доверие клиента, его практически невозможно завоевать снова, — констатирует Сергей Беляев. — Программа адресной работы с покупателями, программа лояльности должна выстраивать отношения с клиентами, работать с ними, она обязана быть прозрачной, честной и не пытаться обмануть и «обобрать» клиента».

Коллективный разум

Компаниям не обязательно запускать программу самостоятельно, возможно объединение пула компаний и запуск коалиционной программы лояльности.

Коалиционные проекты дают больше возможностей всем сторонам: организатору, партнерам, клиентам. Организатор программы и его партнеры получают возможность работать с клиентами при совершении ими реальных покупок, даже когда клиент не находится в точке обслуживания самой организации. Появляется больше данных для сегментации по потребительскому поведению, расширяются средства привлечения, удержания и развития клиентов. В свою очередь для клиента возрастают ценность программы, удобство и эффективность ее использования.

Условно минусом коалиционной программы можно назвать усложнение разработки проекта. Партнерская политика — часть сценария программы, она обусловлена целями программы, и при подключении партнеров оценивается возможность достижения ими этих целей. Обычно партнеров выбирают по соответствию целевой аудитории или из желания охватить максимальное количество сфер жизни клиентов. В любом случае при создании коалиционного проекта всегда есть «головная» компания, хедлайнер, вокруг которого строится пул партнеров, что, к слову, нисколько не умаляет положительного эффекта и возможности для партнеров.

По убеждению же Константина Харского («Ценностное управление для бизнеса»), коалиция имеет смысл, если вовлеченные в нее компании объединены общим владельцем или в обязательном порядке передают друг другу клиента, например авиакомпания, гостиница, пункт проката автомобилей. «По-настоящему успешных программ лояльности мало, — утверждает Константин Харский. — Их признак — клиент не вознаграждается материально. К примеру, клуб любителей мотоцикла «Харлей Дэвидсон». Предложите фанату харлея мзду за лояльность, и вы узнаете, почему у них репутация крутых парней. Почему в России нет таких примеров или их мало? Потому что главный приоритет российского бизнеса — краткосрочная прибыль. Где доминирует сиюминутная выгода, там лояльности нет и не будет».

Российские компании только встают на путь формирования настоящих программ адресной работы с покупателями, программ лояльности. Наш рынок прошел значительный путь в работе с покупателями: проекты развивались от массового дисконта к его дифференциации, к появлению бонусов, каталогов, призов и иных инструментов. А появление успешных и прибыльных программ лояльности демонстрирует то, что российские компании идут по верному пути.

Комментарий:

Наталья Чиненова, директор московского представительства корпорации Sela:

"В нынешних условиях программа лояльности — это возможность не столько повысить продажи, сколько удержаться на плаву за счет постоянных клиентов. В корпорации Sela существуют и внутренние программы лояльности, в частности программа «Год продавца» для персонала магазинов, и внешние, направленные на привлечение покупателей. Так, компания Sela и банк «Тинькофф Кредитные Системы» предоставляют покупателям Sela клубную кредитную карту. Выбирая партнера для реализации коалиционной программы лояльности, мы руководствовались возможностью реально получить новых покупателей при минимальных издержках с нашей стороны. К проекту же в итоге привлекли внутренние ресурсы, благодаря чему у обеих сторон не было значительных расходов.

Механизм работы клубной кредитной карты простой: постоянные покупатели Sela могут

заполнить специальную форму на получение кредита. Если банк удовлетворен информацией, покупатель получает кобрендинговую кредитную карту. Держателям кобрендинговых карт магазины Sela предоставляют скидку в размере 7%. Эту информацию персонал магазинов доносит до покупателей в процессе общения, также информация о программе размещена на сайте.

Программа действует во всех регионах, где представлена Sela. Сейчас база клиентов корпорации насчитывает несколько сотен тысяч записей. По базе можно составить портрет покупателя, понять частоту покупок и получить много другой информации, полезной для улучшения работы компании".

Оригинал опубликован в 6 номере издания «Краснодарский Бизнес Журнал».

Адрес интервью в Интернет <http://www.business-magazine.ru/krasnodar/articles/pub322305>