



Лояльность обманчива

Айгуль Халикова, Скотт Кэмерон

Многие компании, работающие в сфере розничной торговли, не имеют представления о том, насколько лояльны по отношению к ним их «лучшие покупатели». Да, в этих компаниях понимают, что покупатели ходят и в другие магазины, но не знают, сколько денег они тратят в конкурирующих точках продаж.

Как показывают результаты новых исследований, «лучшие покупатели» (в данной статье под ними понимаются 20% покупателей, которые тратят больше всего в соответствующих магазинах) многих розничных сетей вовсе не так лояльны, как

принято считать. Более того, значительная часть их расходов приходится на долю конкурентов.

Корень проблемы «упущенных продаж» кроется в ошибочном представлении, что «лучшие покупатели» розничной сети в основном совершают покупки в ее точках продаж. Такое мнение складывается из-за того, что в расчет берется только общая сумма, которую тратят покупатели, а реальные показатели лояльности не учитываются. В результате ритейлеры тратят впустую миллионы долларов, расходуя средства на реализацию программ по повышению лояльности покупателей, которые на самом деле отнюдь не лояльны, а прочие затраты на маркетинг не дают желаемых результатов с точки зрения эффективности привлечения покупателей.

Проведя исследование с использованием данных компании Cardlytics, мы выяснили несколько фактов о лояльности покупателей, и в розничных компаниях эти факты вряд ли воспримут

с воодушевлением. Во-первых, очевидно, что даже в тех сегментах, где уровень лояльности весьма высок, многие из «лучших покупателей» зачастую не ограничиваются услугами лишь одной компании¹. Например, в секторе товаров для дома и ремонта, где в ходе исследования мы зафиксировали самые высокие показатели лояльности, в среднем почти четверть всех денег, которые тратят «лучшие покупатели» определенной компании на товары данной категории, оказывается в кассах конкурентов. Почти такие же показатели характерны и для одной из ведущих сетей гипермаркетов. «Лучшие покупатели» одного ведущего ритейлера одежды, престижного универмага и ресторана быстрого обслуживания без малого половину всех покупок в денежном выражении совершают в точках продаж конкурентов из той же категории. Мы изучили розничные организации в восьми секторах и зафиксировали схожие показатели у каждой из них.

Эти новые данные не только дают представление об «упущенных продажах», но и позволяют розничным сетям усовершенствовать свои маркетинговые мероприятия, направленные на повышение лояльности покупателей. Таким образом они смогут охватить клиентские сегменты, которые прежде оставались без внимания, но заключают в себе широкие возможности для увеличения продаж.

¹ В статье приведены результаты исследования реальной статистики покупок, совершенных потребителями за 12 месяцев (с февраля 2013 по январь 2014 г.) в восьми розничных секторах на территории крупной городской агломерации. Для сбора данных использовалась автоматизированная система отслеживания транзакций (Cardlytics Automated Transaction System — CATS), представляющая собой собственную базу данных компании Cardlytics, которая охватывает около 70% домохозяйств США и накапливает сведения о покупках, совершенных розничными потребителями.



Мы полагаем, что для этого компаниям необходимо изменить свои подходы в двух аспектах.

1. Измерять уровень лояльности, а не просто сумм расходов покупателя. Наш опыт показывает, что во многих розничных сетях еще не осознали, какую ценность представляют сведения о реальных особенностях поведения покупателей с точки зрения расходования денежных средств. Чтобы определить действительный уровень лояльности, необходимо рассмотреть и понять структуру расходов покупателя, а не только подсчитать его расходы в точках продаж конкретной компании. Лучшие ритейлеры наряду с данными о расходах за прошлые периоды используют новые сведения, а также более продуманные подходы, стремясь лучше понять особенности поведения своих покупателей.

Во-первых, они оценивают совокупные расходы в определенных категориях, используя собственные данные о покупателях и такие аналитические методы, как сопоставительный анализ (например, когда поведение одного покупателя похоже на поведение другого, но первый покупает больше категорий товаров или услуг, чем второй).

Во-вторых, наряду с собственными данными они обращаются к сторонним источникам информации о реальных особенностях поведения покупателей с точки зрения расходования денежных средств. Например, они берут данные об операциях списания и начисления средств (уже собранные другими поставщиками) и сопоставляют их с данными по картам, которые выдаются покупателям в рамках программ лояльности. Это позволяет розничным сетям понять реальные особенности поведения покупателей с точки зрения их расходов в определенной розничной категории.

Результаты подобного анализа зачастую оказываются неожиданными. Так, наибольшие возможности увеличить доходы связаны не со случайными (как часто считается), а с «лучшими покупателями», то есть теми 20%, которые тратят больше всего. Как показывают данные компании Cardlytics по вышеупомянутой крупной сети магазинов товаров для дома и ремонта, целых 45% всех «упущенных доходов» — средств, которые тратят покупатели этой компании в других местах, — приходится на ее «лучших покупателей». Эта статистика полностью согласуется с показателями, зафиксированными McKinsey за время работы во множестве розничных секторов.

Однако дело не в том, что все «лучшие покупатели» отличаются какой-то особой нелояльностью. Более глубокие исследования показывают, что существует подмножество потребителей, которые

являются «лучшими покупателями» не только одной конкретной розничной организации, но и ее конкурентов. Статистика по упомянутой сети магазинов товаров для дома и ремонта наглядно подтверждает закономерность, характерную для всего розничного сектора: около двух третей от общего числа «лучших покупателей» по-настоящему лояльны (то есть 75% их расходов на такие товары приходится на эту компанию), лояльность еще 20% можно охарактеризовать как среднюю (на эту компанию приходится 51—74% их расходов в данной категории), а еще 10% можно назвать нелояльными (то есть в денежном выражении они совершают менее 50% покупок в магазинах этой розничной сети).

2. Выяснить, почему покупатели ходят за покупками к конкурентам, и учиться привлекать их в свои точки продаж. Установив реальный уровень лояльности покупателей и определив возможности для увеличения продаж, необходимо понять, почему покупатели, особенно из числа лучших, предпочитают отдавать деньги конкурентам. К числу факторов, влияющих на предпочтения покупателей, могут относиться, в частности, местонахождение точек продаж, их формат, а также особенности мерчандайзинга, ценовой политики и специальных предложений.

Чтобы понять причины такого поведения покупателей, необходимо его проанализировать, изучая данные о «лучших покупателях», относящихся к числу «нелояльных» (то есть тех, которые тратят много денег на покупку определенных товаров или услуг, но чаще отдают предпочтение конкурентам). Это позволяет, например, определить, какие товары можно продать покупателю помимо тех, которые он обычно приобретает, или узнать, почему покупатель в определенный момент решил посетить другую точку продаж. Так, выделив клиентские сегменты с учетом таких параметров, как особенности поведения, адрес проживания, демографические данные и т. п., можно выяснить, в чем заключается разница между лояльными покупателями и теми, кто посещает точки продаж лишь эпизодически. Чтобы получить более подробную информацию и лучше понять ситуацию, наряду с такой сегментацией можно провести исследование традиционными методами (например, опросить покупателей непосредственно в точках продаж).

В результате ритейлер получает возможность разработать различные варианты стратегии обслуживания покупателей, предполагающие целенаправленную работу с нелояльными «лучшими покупателями». В рамках стратегии можно реализовывать целевые маркетинговые кампании. В частности, организация может предложить покупателям персонализированные купоны на определенные продукты, чтобы

побуждать их приобретать новые категории товаров, или разработать предложения, стимулирующие покупать больше товаров одновременно. Кроме того, можно разработать программы, направленные на устранение основных причин низкой лояльности. Например, можно избавиться от недостатков в ценовой политике или ассортименте, вынуждающих покупателей ходить за покупками в другие магазины, или открыть точки продаж там, где есть большое количество случайных покупателей, тратящих значительные денежные суммы.

Изучение актуальных данных с помощью аналитических инструментов и методов, рассмотренных в настоящей статье, позволит получать достоверную информацию о «лучших покупателях» и перестать опираться на непроверенные предположения. *B*



McKinsey on Marketing & Sales

(<http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/>)

Уникальный бесплатный ресурс со статьями, интервью, видеоматериалами, предназначенный для руководителей и специалистов, заинтересованных в управлении маркетингом и продажами на уровне мировых лидеров, стремящихся к максимально эффективному использованию всех каналов продаж и их интеграции для увеличения объема выручки и прибыли.

На сайте мы предлагаем:

- Регулярные колонки с мнениями и советами экспертов
- Индивидуализированную свежую информацию
- Возможность общаться с другими пользователями ресурса и обмениваться с ними идеями
- Каналы прямого общения для быстрой передачи вопросов и просьб

Journey Analytics –

улучшение потребительского опыта на всех этапах взаимодействия с потребителем

ПРИНЦИПЫ JOURNEY ANALYTICS

Решение задачи клиента от начала до конца, часто включающее в себя несколько этапов и каналов взаимодействия

Исходит из того, **как мыслит потребитель**, а не того, как устроены процессы в компании

Полная картина **о всем жизненном цикле** клиента



Как работает Journey Analytics – от разрозненных исходных данных к ясной картине процессов по каждому клиенту



Как используются результаты Journey Analytics в компании

CRM и маркетинг

Система CRM посылает оповещения на устройства агентов или сотрудников розничного подразделения

Модели прогнозирования

Повышение точности прогнозов благодаря учету различных событий цикла обслуживания

Исходные данные

Journey Analytics собирает исходные данные из различных систем компании

Платформа Journey Analytics

Journey Analytics динамично обрабатывает и связывает исходные данные

Процессы

Journey Analytics определяет процессы и цепочки процессов в режиме реального времени

Аналитические инструменты для составления отчетности

Данные о циклах обслуживания используются для обучения сотрудников и формирования отчетности

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ JOURNEY ANALYTICS

20%
Рост удовлетворенности клиентов

10–15%
Рост выручки за счет увеличения конверсии, продаж дополнительных продуктов, снижения оттока

15–20%
Снижение стоимости обслуживания за счет уменьшения количества звонков

20–30%
Рост вовлеченности сотрудников за счет повышения прозрачности результатов работы

Контактная информация

Руководитель направления маркетинга и продаж в секторе B2B в России и СНГ
Дмитрий Савицкий: Dmitry_Savitskiy@mckinsey.com