



# Пока они не ушли

Тимоти Гоки, Стефани Койлз

*Считается, что больше всего благополучию компаний угрожают потребители, готовые уйти к конкурентам. Но это не так: гораздо хуже, когда клиенты изменяют свои предпочтения. Новые методики позволяют понять причины перемен в поведении потребителей и более квалифицированно управлять их лояльностью.*

**Компании хотят, чтобы люди чаще покупали** их продукты и услуги, и поэтому расходуют миллионы, пытаясь понять потребителей и заставить их больше тратить. Но сегодня уже недостаточно отслеживать лишь общепринятые показатели — уровень удовлетворенности и уровень оттока клиентов. Удержать самых ценных потребителей становится все сложнее, хотя расходы на разнообразные программы повышения лояльности постоянно растут. И эта тенденция проявляется почти во всех отраслях.

Четкое понимание факторов, определяющих лояльность (прежде всего речь идет о взглядах и изменяющихся нуждах людей), может помочь компаниям целенаправленно воздействовать на поведение потребителей, особенно тех, расходы которых на продукты или услуги компании сокращаются, и не допустить, чтобы они окончательно перешли к конкурентам. Когда компании понимают эти факторы, они, кроме того, гораздо успешнее проводят мероприятия, призванные склонить других

потребителей тратить больше. Наше исследование — а мы проанализировали отношение 1200 семей к компаниям из 16 отраслей — показало, что компании далеко еще не исчерпали все свои возможности. Усилия, направленные не только на удержание покупателей, но и на предотвращение даже небольших сокращений их расходов, оказываются в десять раз эффективнее мер, преследующих лишь одну цель — удержать потребителя. Компании, которые по нашему совету выбрали комплексный подход, добились того, что количество потребителей, которые переходят в иную категорию — в группу с меньшими расходами — и уходят к конкурентам, сократилось не менее чем на 30%.

Принципы определения и измерения лояльности изменялись с течением времени. Впервые компании попытались измерить степень удовлетворенности потребителей и учитывать ее в своей работе в начале 1970-х годов, при этом они верили, что повышение удовлетворенности клиентов приведет бизнес к процветанию. В 1980-е годы компании стали учитывать отток потребителей и анализировать его причины. Оценивая доход от каждого потребителя и выделяя наиболее ценных клиентов, маркетологи достигли определенных успехов. Все эти меры по-прежнему важны, но уже недостаточны. Умение управлять поведением как удовлетворенных клиентов, готовых тратить много, так и тех, чьи расходы с каждым разом все уменьшаются, сегодня выходит на первый план.

Это умение очень важно, поскольку на кону стоят крупные суммы.

Покупателей, которые уходят к конкурентам, не так много по сравнению

с теми, у кого изменяется характер потребления, — именно последние наносят самый чувствительный удар по доходам компаний (см. схему 1). Скажем, розничный банк ежегодно лишается 5% клиентов, имевших в банке текущие счета. С их уходом сумма на текущих счетах банка уменьшается на 10%, а итоговый баланс — на 3%. Но когда сократились вклады 35% оставшихся клиентов, то итоговый баланс снизился уже на 24%. В то же время благодаря

Схема 1

**Снижение расходов хуже оттока клиентов**

	Эффекты от снижения расходов	
Розничный банк <sup>1</sup>	Объем депозитов, %	Доля клиентов, %
Ежегодный объем депозитов (год 1)	100	100
Потери вследствие оттока	-3	5
Потери вследствие сокращения счетов	-24	35
Прибыли от увеличения счетов	+25	35
<b>Ежегодный объем депозитов (год 2)</b>	<b>98</b>	
Авиакомпания	Доходы, %	Доля клиентов, %
Ежегодный доход (год 1)	100	100
Потери вследствие оттока	-3	3
Потери вследствие сокращения поездок	-19	35
Прибыли от увеличения поездок	+24	25
<b>Ежегодный доход (год 2)</b>	<b>102</b>	

<sup>1</sup>Реальный банк.

35% клиентов, увеличившим свои вклады, итоговый баланс банка вырос на 25%. Тот же эффект мы наблюдали во всех 16 изученных нами отраслях, особенно ярко он проявился в десяти из них.

В таких отраслях, как розничная торговля или обслуживание кредитных карт, клиенты обычно взаимодействуют с несколькими компаниями, и этим компаниям жизненно важно научиться управлять поведением потребителей. Впрочем, это касается также страховых и телекоммуникационных компаний, хотя их клиенты чаще всего имеют дело с одним поставщиком. К примеру, локальный телефонный оператор обнаружил, что в основном (90% случаев) его возможности повысить лояльность связаны с предоставлением новых услуг — второй линии и ожидания вызова.

Если компания управляет переходом потребителей из группы в группу, то, заметив, что они начинают меньше тратить на покупку ее продуктов, она успевает изменить свой курс и предотвратить их окончательный уход к конкурентам. И конечно, ничто не мешает ей принимать превентивные меры, которые подтолкнут потребителей к большим расходам. Поскольку компания в обоих случаях преследует одну и ту же цель, то, применяя одни и те же методы для воздействия на поведение потребителей, она может одним выстрелом убить двух зайцев.

## Понимая потребителя

Недостаточно просто знать, нравится ли потребителям продукт или услуга. Анализируя удовлетворенность потребителей, компании могут понять, скажем, вероятность ухода клиентов к конкурентам; к примеру, пользователи мобильной связи постоянно меняют операторов, потому что им не нравится обслуживание. Рассматривая поведение потребителей только в одном аспекте — удовлетворенность/неудовлетворенность, не понять, почему потребители становятся лояльными: потому что хорош продукт или, например, потому, что трудно найти что-то ему взамен. Мало чем поможет и измерение уровней удовлетворенности: такой анализ ничего не говорит о том, будет ли изменяться характер расходов потребителей — чаще всего это происходит из-за перемен в их жизни, а также в ответ на нововведения компании или ее конкурентов. Как показало наше исследование, чтобы воздействовать на переход покупателей из группы в группу, нужно прежде всего разобраться в других факторах лояльности.

Компании стремятся выяснить, почему не все покупатели одинаково лояльны. Если объединить данные по этому вопросу и сведения о нынешней структуре расходов, то всех потребителей можно разделить на шесть групп в зависимости от уровня их лояльности (см. схему 2 на с. 100).

Схема 2

## Оценка лояльности



Источник: анализ McKinsey.

Три можно охарактеризовать как лояльные: расходы попавших в них покупателей или остаются неизменными, или растут. Эти потребители либо эмоционально привязаны к компании, либо выбрали ее сознательно и она их полностью устраивает, либо им просто ни к чему перемены. Расходы представителей трех других групп сокращаются, как правило, по одной из трех причин. К первой группе относятся те, кто изменил образ жизни, например, из-за переезда на новое место жительства или рождения детей и у кого поэтому возникли новые потребности, которые компания не может удовлетворить. Ко второй группе — те, кто постоянно ищет более подходящий продукт, а третья группа недовольна компанией (поводом для отказа от ее услуг может стать, скажем, невежливость продавца).

В отраслях, где пока работает мало компаний, которые могли бы удовлетворить основные потребности клиентов, снижение расходов вызвано последним фактором — недовольством компаний. По мере появления конкурентов, готовых обеспечить клиентам минимальный уровень удовлетворенности, потребители начинают руководствоваться другими соображениями. К примеру, если все операторы предоставляют надежную телефонную связь, то клиенты сравнивают уже возможности голосовой почты.

Постоянство потребителей определяется эмоциональным, инертным или разборчивым отношением к продуктам или услугам компании<sup>1</sup>. Эмоциональные потребители — самые лояльные. Они вполне довольны своим выбором и редко пересматривают свои решения о покупке. Отчасти это объясняется тем, что им нравится продукт, который они покупают уже долгое время, но зачастую велика заслуга и неосязаемых факторов. Классический пример — безалкогольные напитки: все они похожи между собой, но почти у половины покупателей свои предпочтения. В ходе нашего исследования выяснилось, что эмоциональные потребители обычно тратят больше денег, чем раздумывающие, и гораздо реже переходят к конкурентам. Поэтому компании только выиграют, если среди их потребителей доля таких людей будет расти.

Инертные потребители, как и эмоциональные, редко пересматривают свои предпочтения, но их бездействие вызвано тем, что им сложно или дорого менять поставщика или продукт компании не обладает высокой значимостью для клиента. Именно с такими потребителями чаще всего имеют дело коммунальные и страховые компании. Хотя их клиенты предпочитают не изменять объем своих расходов, воздействовать на них так же важно, как и на эмоциональных клиентов: прежде всего необходимо предотвратить их уход к конкурентам в случае нестандартных ситуаций — колебания цен, плохого обслуживания и перемен в образе жизни.

Разборчивые потребители — их расходы держатся на одном уровне или уменьшаются — составляют самую большую группу: в нее входит 40% потребителей в среднем по отраслям. Они очень хорошо реагируют на разного рода программы повышения лояльности — отдача от таких потребителей в два раза выше, чем от «эмоциональных» и «инертных». «Разборчивые» часто пересматривают свой выбор, руководствуясь такими критериями, как цена товара и его характеристики, а также удобством взаимодействия с компанией. Эмоциональные аспекты не заслоняют им объективных факторов, хотя у всех клиентов свои пристрастия. При выборе бензоколонки или продуктового магазина подавляющее большинство потребителей действуют именно как «разборчивые». Те, кто ценит комфорт и качество, скорее всего выберут дорогой гастроном рядом с домом. Потребители, для которых важнее цена, вероятно, предпочтут недорогой продуктовый магазин, даже если он находится далеко. Но и те и другие будут пересматривать свой выбор в зависимости от цели конкретного похода в магазин или новой информации.

---

<sup>1</sup> В некоторых отраслях, например в индустрии моды, потребители руководствуются стремлением к разнообразию.



Наконец, большинство компаний почти ничего не предлагает потребителям в ответ на их изменяющиеся нужды (мы не имеем в виду тех, кто переезжает на новое место жительства или заводит ребенка), а ведь они могли бы разрабатывать, скажем, новые финансовые и страховые продукты для пожилых потребителей или новые предложения для сотрудников компаний, которые часто ездят в деловые командировки. Хотя компании часто не учитывают изменяющиеся нужды, считая, что их невозможно предугадать, наше исследование говорит о том, что их нужно предусматривать, особенно когда компания инвестирует в новый продукт или канал распространения. Повышение лояльности в целом зависит от того, как будут удовлетворяться эти новые потребности.

## Группируя потребителей

Исследование показало, что численность той или иной группы постоянных потребителей колеблется в зависимости от отрасли

Схема 3

### Факторы лояльности

Распределение клиентов компаний разных отраслей по типам лояльности<sup>1</sup>, %



<sup>1</sup> Основано на исследовании, проведенном в 1999—2001 гг.

<sup>2</sup> Для каждого сегмента страхования жизни, где происходит снижение расходов; сумма не равняется 100% из-за округления.

(см. схему 3). К примеру, гораздо меньше потребителей эмоционально привязано к продуктовым магазинам, чем к операторам междугородной связи. Среди клиентов интернет-провайдеров и операторов сотовой связи преобладают «разборчивые», поэтому соотношение категорий клиентов разного рода телекоммуникационных компаний может значительно варьироваться.

Это говорит о том, что в каждой отрасли свои причины перехода клиентов из группы в группу. Около 70% «разборчивых» при покупке одежды готовы предпочесть другой магазин, если им это будет удобнее, но лишь 30% пользователей откажутся от своих привычек, выбирая средства мобильной связи. Значит, одна и та же программа стимулирования разборчивых потребителей может быть успешной в одной отрасли и неудачной в другой.

Несмотря на различия в причинах лояльности клиентов, для всех отраслей есть примерный набор факторов лояльности: частота совершения покупок; периодичность другого рода взаимодействия с продавцом — обращения в службу технической поддержки; эмоциональная или финансовая значимость покупки; отсутствие или наличие похожего предложения у конкурентов; возможность легко сменить поставщика продуктов или услуг.

### **Используя типы лояльности**

Если компания будет знать, какие факторы определяют лояльность потребителей, она увидит свои задачи в новом свете. Во-первых, поймет, что важно не предотвратить отток клиентов или заставить их тратить больше — а принято считать, что именно так укрепляется лояльность, — а целенаправленно работать с потребителями из всех шести сегментов. Во-вторых, компания сможет выбрать тактику для каждого сегмента и постоянно проводить мероприятия, которые заинтересовали бы потребителей всех категорий, ведь за счет разовых акций редко удается приобрести новых постоянных потребителей. И в-третьих, оценивая привлекательность потребителей для компании и параллельно анализируя характер их лояльности, можно выявить приоритетные, с точки зрения потенциальной выгоды, направления развития лояльности.

К примеру, одна финансовая организация решила обеспечить лояльность только за счет повышения уровня удовлетворенности клиентов. Компания действовала избирательно: львиная доля инвестиций пошла на совершенствование обслуживания (например, была поставлена цель не оставлять без ответа ни один звонок), и действительно отток клиентов приостановился. Но на росте компании в целом эти результаты



отразились незначительно, что легко объяснить, учитывая характерные для компании факторы лояльности: клиенты начинают тратить меньше денег в таких финансовых институтах главным образом потому, что изменяются их потребности, например, им нужно оплачивать обучение детей в колледже. При этом следующая по важности причина, которая определяет поведение «разборчивых», — цена и свойства продуктов. В финансовом секторе, как и в большинстве изученных нами отраслей, переход клиентов в группу, которая приносит компании меньший доход, почти не зависит от того, насколько высоко они оценивают улучшение качества обслуживания.

Многие компании хотели бы прежде всего воздействовать на «разборчивых», считая, что 40% прибыли приносят именно они. Эта категория особенно важна для отраслей, в которых нет громких брендов и где предложения конкурентов различаются в основном ценой.

Но воздействовать на «разборчивых» не так-то просто, поскольку, выбирая товары, они руководствуются множеством соображений. Чтобы лучше понимать, что на самом деле ценят эти потребители,

компаниям следует воспользоваться своими маркетинговыми исследованиями и определить важность для «разборчивых» таких категорий, как функциональные преимущества (насколько хорош продукт по сравнению с существующими на рынке аналогами и стоит ли он своих денег), преимущества процесса приобретения (насколько просто потребителю приобрести продукт) и преимущества взаимоотношений (например, «почетный» потребитель получает особые скидки или услуги).



Поняв, что именно ценят потребители, компания может бросить все силы на устранение недостатков своего продукта, например неконкурентоспособности цены. Кроме того, компании повысят свою привлекательность в глазах потребителей, если ее специальные предложения будут учитывать их принадлежность к тому или иному сегменту. Если же компании не под силу сразу охватить все группы, то стоит начать с самых прибыльных потребителей. В этом случае она не только сильнее привязывает клиентов к себе и меньше рискует потерять их, но и вынуждает их покупать ее товары или пользоваться ее услугами, чтобы получить все «причитающиеся» им привилегии. Тем самым потребители начинают тратить больше денег.

Опытные маркетологи стараются заставить «разборчивых» основывать свой выбор не только на цене, но и на других факторах. Грамотные программы стимулирования лояльности часто упрощают процесс приобретения, и на это «ключают» многие «разборчивые». Hertz,

к примеру, создала единую базу данных, в которой хранится информация о всех участниках ее привилегированной «золотой программы» и их платежах. Теперь клиентам не приходится заполнять формуляр каждый раз, когда они хотят взять напрокат автомобиль. Таким способом Hertz привлекает людей, часто путешествующих на машине, и компанию выбирают не только те, для кого важна цена, но и те, кто дорожит временем.

Понятно, что от специальных предложений не будет толку, если «разборчивые» ничего не будут о них знать. Информировать потребителей о выгодах того или иного спецпредложения, как мы выяснили, чрезвычайно важно, поскольку многие часто не знают о тех преимуществах, которыми они могут воспользоваться, или, что еще хуже, ничего по существу не слышали о программах, в которых уже участвуют. Успех работы с клиентами в первую очередь зависит от постоянного информирования целевых групп, особенно «разборчивых», которые все время пересматривают свой выбор.

Специальными предложениями, рассчитанными на «разборчивых», можно воздействовать и на «инертных». Важно сделать так, чтобы потребителям было настолько удобно пользоваться продуктом или услугой, чтобы они и не думали о новом поставщике — либо, задумавшись, видели, что смена поставщика сулит им разного рода неудобства. Как правило, этого можно достичь, упрощая такие процессы, как оплата счетов и возобновление подписки; сохраняя многократно используемую информацию (к примеру, адрес клиента и номер его кредитной карты) по примеру многих интернет-магазинов; обеспечивая лучшую сочетаемость продуктов компании между собой, чем с продуктами конкурентов (к примеру, объединяя выписки из банковского счета, мобильный телефон с пейджером).

К «разборчивым» и «инертным» в среднем относится больше половины потребителей. Но, чтобы охватить всех потребителей, компании следует по-прежнему повышать уровень обслуживания и налаживать с ними эмоциональную связь, по возможности реагировать на их изменяющиеся нужды.

Хотя эмоционально лояльные потребители обычно составляют довольно малочисленный сегмент, выстраивание эмоциональных связей с ними должно стать долгосрочной целью для большинства компаний. Эмоционально лояльные потребители представляют собой наибольшую ценность для компании, поскольку, по сравнению с остальными, они обычно тратят больше средств на приобретение товаров и услуг и реже сокращают своих расходы. Наше исследование и опыт работы с клиентами показывают, что даже в тех отраслях, где эмоциональных

потребителей совсем немного, такие связи со временем могут установиться. Зная, по какой причине потребитель из той или иной группы становится постоянным клиентом, компания может понять, насколько это выгодно для нее, и на этом основании определить объем необходимых инвестиций в специальные программы.

Создание эмоциональных связей предполагает скоординированные действия, в том числе продвижение брэнда и информирование людей об уникальности продукта. Эти акции могут быть направлены на всех потребителей или на определенные сегменты и близкие друг к другу группы. У финансовой компании USAA, к примеру, очень лояльные потребители, поскольку ее услугами пользуются лишь сотрудники американских вооруженных сил и члены их семей<sup>2</sup>.

Компании, у которой много клиентов с изменяющимися потребностями, целесообразно проанализировать, готова ли она соответствовать этим потребностям. На основе своих исследований рынка и накопленных демографических данных ей будет нетрудно разделить эти изменяющиеся потребности на те, которые она не может удовлетворить (например, предоставить особые условия для людей, часто летающих в деловые командировки и заинтересованных в снижении расходов на поездки),

и те, которым она может соответствовать (например, создать новые финансовые продукты для пожилых). Иногда достаточно хотя бы постоянно и внятно информировать потребителей о существующих продуктах или координации разных направлений работы компании. Скажем, компании, управляющие средствами корпоративных пенсионных планов, «перехватывают» людей, которые собираются выходить на пенсию и хотят забрать свои пенсионные накопления.

Тем не менее нужно развивать и новые продукты. Так, Honda с какого-то момента стала производить мини-вэны, поскольку ее постоянные потребители обзавелись семьями и им понадобились более вместительные автомобили. В определенных обстоятельствах компании идут еще дальше: Charles Schwab стал предлагать услуги по планированию инвестиций и даже приобрел банк U.S. Trust, чтобы удовлетворять потребности своих богатеющих клиентов.

И в заключение добавим: только ставя во главу угла удовлетворенность клиентов, можно создать организационную культуру, нацеленную на потребителя. Очевидно, что важно быстро устранять любые ошибки

<sup>2</sup> Более подробно о создании эмоциональных связей см.: David C. Court, Mark G. Leiter, Mark A. Loch, Brand Leverage // *The McKinsey Quarterly*, 1999, No 2, p. 100—110; Nicky Buss, Blair Crawford, Jonathan Gordon, Ian St-Maurice. Unlock Your Brand // *McKinsey Marketing Solutions*, January 2001; The Power of Brand Building // *McKinsey Marketing Solutions*, July 2001.



в своей работе. Если потребитель сталкивается с какой-то проблемой, но компания быстро реагирует и устраняет ее, то он не уйдет к конкуренту и будет даже более лояльным, чем потребители, которые никогда не испытывали никаких сложностей при взаимодействии с ней. Зная причины лояльности своих клиентов, компания может определить количество недовольных потребителей и понять, что нужно делать, чтобы удовлетворить требования этой категории клиентов, и во сколько ей это обойдется. Для одних компаний работа с недовольными потребителями будет самой важной (скажем, абоненты сотовых компаний в половине случаев сокращают свои расходы потому, что им не нравится обслуживание), для других, а таких большинство, на первый план выйдут иные направления. Многие компании предпочитают действовать и расходовать средства избирательно, возможно, чтобы работать с наиболее ценными потребителями.

---

Компаниям, которые учитывают разные аспекты лояльности и соответствующим образом выстраивают свою тактику, удалось на 20—30% уменьшить снижение расходов клиентами и их отток, а значит, предотвратить сокращение прибыли. Возьмем для примера розничный банк, у которого 50% постоянных клиентов. Даже если допустить, что больше половины изменений вызваны неподвластными банку факторами и он сможет удержать лишь 20% нелояльных вкладчиков, то рост банка увеличится сразу на 3—5%. Именно таким образом, учитывая разные аспекты лояльности, универсальные магазины снизили отток покупателей на 25—30% и добились общего роста, сопоставимого с 1—2-процентным увеличением продаж в существующих магазинах (это основной показатель работы розничных компаний, обычно измеряемый в пределах 9%). Если банки и предприятия из многих других отраслей, для которых характерно низкое соотношение цены к прибыли на акцию, в течение трех лет будут наращивать темпы роста на вполне достижимые 3%, то их рыночная капитализация увеличится на 25%.

Компании, которые направляют усилия на понимание основ лояльности потребителей и борьбу с сокращением их расходов, добьются значительного роста лояльности. *B*