

**Джеймс Сиглиано,
Маргарет Джорджиадис,
Даррен Плезенс, Сюзан Уолли**

Цена лояльности

Программы повышения лояльности клиентов (ППЛК), поощряющие клиентов за верность определенным компаниям, — такой же неперенный атрибут розничной торговли, как кассовый аппарат. Исследование McKinsey показало, что такие программы проводят большинство крупнейших американских и британских розничных компаний. ППЛК популярны и среди покупателей: в США еще в конце 1990-х годов в них участвовало 53% посетителей супермаркетов (и 48% из них тратили при этом больше, чем потратили бы, если бы не программа) и 21% — магазинов одежды (в них покупали больше 18% посетителей, хотя и это хороший показатель). Однако далеко не всегда розничные компании умело применяют программы повышения лояльности.

Мы ожидаем усиления интереса к ППЛК: у розничных компаний есть множество причин, по которым им стоит укреплять связь с покупателями, чтобы те в основном покупали именно в их магазинах. Но компании не уделяют должного внимания многим важным вопросам. Изменяются ли на самом деле предпочтения потребителей в результате проведения дорогостоящих ППЛК? Действительно ли для покупателей важны эти программы? Не выбрасывают ли компании деньги на ветер? Ответы на эти вопросы не очевидны. Многие программы оказываются успешными: благодаря им повышается качество обслуживания и расширяется ассортимент, они позволяют собрать ценную информацию, увеличить долю потребителей с высоким уровнем доходов и побудить их тратить больше. Но часто компании волей-неволей идут по пути снижения цен на многие товары, в результате чего разрушается стоимость. Им следует анализировать информацию о фактической прибыльности ППЛК, видеть за цифрами скрытые экономические ловушки и понимать, во что им обходится успех.



Недостатки программ

У многих программ повышения лояльности клиентов есть три недостатка.

Первый: их дороговизна. Мы подсчитали, что суммарно скидки 16 основных розничных сетей Европы за год составляют примерно 1,2 млрд долл. (некоторые сети супермаркетов потратили на это около 150 млн долл.). В США издержки достигают тех же величин. При больших объемах продаж даже незначительные, до 1%, скидки могут вылиться в огромную сумму. Исчисляются миллионами и затраты на маркетинг и управление программой: вложения в развитие систем, поддержку реализации программы и т.п.

Второй: после начала программы она начинает жить своей жизнью, поэтому исправить ошибки по ходу дела очень сложно. Люди быстро

привыкают к разного рода поощрительным мероприятиям, даже не особенно выгодным, и им заранее нужно сообщать об изменении условий или окончании акции. При этом клиенты всегда выражают недовольство, когда программа подходит к концу, даже если активно и не участвовали в ней. Забавно, но чем удачнее начало акции, тем сложнее ее завершить. А негативный опыт усиливает недоверие покупателей к следующей программе и компании в целом.

Третий: несмотря на обилие ППЛК и интерес к ним потребителей, они редко достигают цели. На самом деле 79% покупателей одежды и 70% —

продуктов питания признают, что всегда ищут альтернативу магазинам, которыми пользуются в настоящий момент, — эти цифры значительно превосходят показатели в других категориях (см. схему 1).

И не обязательно покупатель, участвующий в программе, оставляет в магазине больше денег (см. схему 2).

Ловушки

Розничные компании тратят огромные суммы на ППЛК, хотя многие их акции не приносят желаемых результатов. Все неудачные программы попадают в одни и те же ловушки.

Схема 1

Частые перемены

Процент покупателей, регулярно меняющих магазин, по категориям



Источник: Исследование 1200 потребителей из 16 категорий, проведенное McKinsey в октябре 1999 г.



«Лжеучастники»

Около половины всех участников ППЛК пользуются льготами и скидками, но не покупают больше. Поэтому «настоящие» участники акций — те, кто во время проведения программ тратит больше, — должны покрыть все затраты на программу, то есть заплатить и за себя, и за «лжеучастников».

Величины, необходимые для достижения хотя бы уровня безубыточности, впечатляют. Возьмем розничную компанию, предоставляющую участникам акции 2-процентную скидку. Чтобы компания при 30-процентной прибыли оправдала свои затраты, все участники программы должны купить товаров на 6% больше. Но если тратить больше будет только половина участников, то в среднем объем потребительских расходов должен увеличиться на 12%. На практике же 12-процентный рост продаж случается очень редко. У покупателей, на которых обрушивается поток предложений, есть выбор магазинов любой категории, особенно благодаря развитию интернета.

Исследование McKinsey показало, что объемы продаж американских и европейских розничных компаний, впервые применивших программы повышения лояльности, в течение первого года увеличились на 1—3% в продовольственных магазинах и на 5—8% — в универмагах. Результаты компаний, позже вступивших в конкурентную борьбу, оказались еще скромнее.

Схема 2

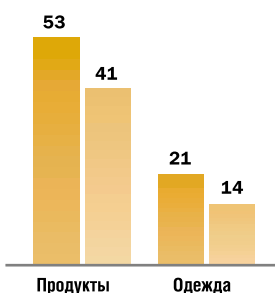
Смешанные результаты

Процент покупателей, участвовавших в программах повышения лояльности, по категориям

Даже участвуя в акции...

Участие покупателей в программах повышения лояльности

- любой компании данной категории
- любимой компании данной категории



...покупатель не обязательно тратит больше

Воздействие программ повышения лояльности на расходы потребителей



Источник: Исследование 1200 потребителей из 16 категорий, проведенное McKinsey в октябре 1999 г.

Маленькая наценка и большие льготы

Из-за скромных объемов продаж в расчете на одного покупателя (в среднем меньше 500 долл. в год) и небольшой нормы прибыли многие компании не в состоянии предложить программы, которые были бы выгодны потребителям и в то же время не требовали бы больших затрат. Например, если семье, тратящей на покупки 500 долл. в год, предоставляется 2-процентная скидка, она экономит 10 долл. в год — совсем немного в переводе на абсолютные показатели.



Эти цифры не сравнить с обычными теперь для розничной торговли скидками на распродажах, когда цены падают на 25—40% (см. схему 3). А увеличивать скидки компаниям не позволяет низкая наценка. К тому же правила игры диктуют те компании, которые могут предоставить

Схема 3

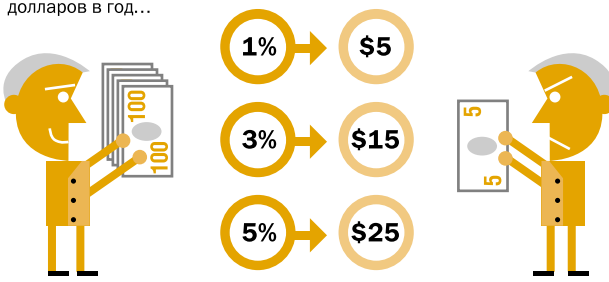
Чем заинтересовать покупателей?

Даже если покупатель тратит **500** долларов в год...

Предполагаемая магазином скидка

Годовая экономия клиента

...взамен он получает немного



потребителю значительно больше льгот, тратя на них гораздо меньше. Они выигрывают за счет особой структуры издержек и избыточных мощностей: в авиаперевозках и шоу-бизнесе это резервные площади для организации дополнительных мест, в отелях — свободные номера и т.д. Всем им за счет резервов легче «баловать» клиентов.

Но если сделать подарки своим потребителям решит розничная компания, то ей все равно придется покупать эти товары у производителя за 60—70% от розничной цены. Другой вариант — пустить в ход нераспроданный товар — привлекательнее с экономической точки зрения, но потребителей это может и не заинтересовать.

Невозможность отследить издержки

Многие розничные компании серьезно недооценивают реальный объем издержек для запуска и поддержания ППЛК, поэтому даже те из них, чьи объемы продаж растут, могут на самом деле впустую тратить средства. Большой компании с несколькими филиалами в первый год на проведение акции (затраты на обучение персонала магазинов, маркетинг, поддержку при реализации, информационные технологии и системы), вероятно, придется вложить до 30 млн долл. После этого ежегодные затраты на поддержание программы (маркетинг, реализацию предложений, обслуживание клиентов, ИТ-инфраструктуру) могут достигать от 5 до 10 млн долл. Очень немногие розничные компании учитывают все эти дополнительные затраты, особенно связанные с маркетинговой поддержкой, необходимой для информирования потребителей, сохранения хорошего темпа и эффективности программы.

Неравная конкуренция со стороны виртуального мира

В последние годы эта угроза перестала быть столь неотвратимой, как казалось еще четыре-пять лет назад, но факт остается фактом:



интернет-компания предлагают не меньше чем пятипроцентные скидки — такой уровень недостижим для многих розничных компаний. Эти скидки служат рекламой, на которую интернет-компания тратит деньги, только когда клиент фактически делает покупку. Это вполне эффективный способ прочнее привязать расходы на интернет-маркетинг к создающим прибыль предпочтениям покупателей.

К тому же интернет-компания объединяются для привлечения клиентов и выступают с общими выгодными предложениями. Например, потребители, потратив деньги в одних магазинах на одну категорию товаров, могут получать скидки на другие товары в других магазинах. Интернет-магазин MyPoints.com, в котором зарегистрировано около 7 млн клиентов и который сотрудничает с более чем 70 розничными компаниями, предлагающими услуги в интернете, расширяет свою деятельность как в сети, так и вне ее. Соответственно, у покупателей и торгующих компаний появляется гораздо больше возможностей получить скидки или продать товар. Сейчас MyPoints предлагает фирменную кредитную карту, с которой можно покупать больше товаров за те же деньги, причем и через интернет, и в традиционных магазинах. Таким образом, в рамках одной программы покупатели могут отовариваться разными способами и получить экономию, которую не в состоянии предложить отдельные розничные компании «реального» мира. Затраты на программы распределяются между всеми сотрудничающими магазинами.

Рецепт успеха

Не удивительно, что очень немногие акции розничных компаний, вроде массовых скидок, приносят успех. Поведение покупателей изменяется слишком незначительно, и вложенный капитал не окупается, а розничные компании не получают такую прибыль и не имеют возможностей, которые позволили бы им быть щедрее.

Что же делать? Наши исследования показали, что компании, успешно практикующие ППЛК, обходят проблему низкой рентабельности тремя путями. Если они в состоянии сделать предложения, на которых можно построить программу, то они ее запускают. Если не могут — то поощряют клиентов иначе, не расходуя на это большие средства. Если же и эту стратегию нельзя реализовать при существующей клиентской базе, они используют ППЛК для сбора информации о покупателях, предлагая им не очень ощутимые, но «долгоиграющие» преимущества и обеспечивая легкий доступ к участию в программе. Благодаря полученным сведениям можно разработать особо интересные предложения для самых важных групп потребителей.



Поощряйте потребителей для создания репутации...

Некоторые розничные компании придумали, как просто и элегантно обходить ловушки и привлекать покупателей.

Например, получив специальную кредитную «гостевую» карту, клиенты сети магазинов Target могут пожертвовать 1% от стоимости сделанных ими с помощью карты покупок одной — на их выбор — из местных школ. Target пропагандирует программу как «простой путь оказать финансовую помощь школам» и «возможность исполнить наш долг перед обществом». В результате общий вклад клиентов компании Target, хотя каждый из них жертвует небольшую сумму, становится вполне ощутимым: за первые месяцы акции компания привлекла более 11 млн новых клиентов, а школы получили до 23 млн долл. Таким образом, у клиентов создается ощущение, что и они участвуют в социальной деятельности компании Target, и это, безусловно, укрепляет ее репутацию и служит ей наилучшей рекламой. Цель достигается при небольших издержках. Правда, благотворительная программа имела бы гораздо меньший резонанс, если бы Target 30 лет подряд не жертвовала деньги на общественные нужды.

Программа «Те, кто с нами» компании Neiman Marcus базируется на двух соображениях: основная часть доходов компании поступает от небольшой доли потребителей, а сам брэнд ассоциируется с эксклюзивными товарами и высоким качеством обслуживания. Именно эксклюзивностью и особого рода поощрениями компания предполагает привлечь новых высокодоходных активных потребителей, составляющих узкий сегмент, и в то же время пробудить желание оказаться среди «избранных» у более широкого круга покупателей. Участником программы может стать только тот, кто ежегодно тратит в магазине не меньше 3000 долл. При этом для всех без исключения участников программы компания проводит разнообразные мероприятия, например фуршеты, но самых крупных покупателей ждут дополнительные сюрпризы: возможность провести месяц на экзотическом острове или получить в подарок картину известного художника.

...изменения потребительских предпочтений...

В вышеприведенных примерах розничные компании пытались привлечь новых покупателей не только специальными акциями, но и самой политикой продаж. Однако далеко не каждая компания может придумать что-то из ряда вон выходящее и особенно эффективное. Таким компаниям остается одно: предлагать клиентам очень выгодные для них программы.



Компаниям, пытающимся пойти этим путем, нужно помнить, что он связан с неоправданно большими затратами. Преуспевшие компании предлагали постоянным покупателям небольшие, но привлекательные поощрения, например возможность «заработать» за несколько месяцев билет в кино или за год–два — какие–нибудь более ценные призы.

Но даже в этом случае объем затрат, которые может позволить себе компания, ограничен. Air Miles — основанный в 1994 г. канадский альянс, на самолетах которого сейчас летает почти половина населения страны, — нашел более удачное решение. Пользуясь услугами более ста участников альянса, таких как Bank of Montreal, The Bay и Shell Canada, потребители зарабатывают очки. То есть Air Miles сделал ставку на возможность быстро заработать. Как говорится на сайте Air Miles: «Будь это междугородный звонок или путешествие, аренда автомобиля или билет в кино, приз станет вашим раньше, чем вы думаете». Air Miles решил проблему больших расходов, объединив розничные компании, и теперь клиенты тратят в рамках программы не сотни, а тысячи долларов, а компании могут дарить им призы и предоставлять льготы, которые не потянула бы ни одна отдельно взятая компания.

Британская сеть супермаркетов Tesco иначе подошла к решению проблемы затрат и ввела двухуровневую систему клубных карт. На первом уровне компания ставит перед собой задачу просто собрать информацию, при этом потребители зарабатывают очки (одно очко за каждый потраченный фунт стерлингов), которые потом можно обменять на купон. На втором уровне, рассчитанном на постоянных клиентов, больше нового. Потратив за один раз 38 долл., покупатель получает «ключ». Собрав 50 «ключей», он становится обладателем «золотой связки», 100 «ключей» — «большой золотой связки». Кроме купонов владельцы «связок» получают скидки на посещение культурных и спортивных мероприятий, проживание в отелях и другие виды услуг. Цель основной программы — изменить предпочтения крупных клиентов и заставить их чаще посещать супермаркеты Tesco. Через четыре года после введения системы клубных карт доля Tesco на рынке выросла с 13 до 17%, и около 75% всех продаж производится сейчас в рамках этой программы. Успех ее очевиден, так как в среднем покупатели тратят 38,7 долл. за один раз. Чтобы стоимость покупки оказалась выше минимальной (38 долл.), люди чаще покупают больше товаров, чем планировали.

...и получения новой информации о клиентах

Даже если программа не предполагает крупных призов, покупатели примут в ней участие, если сделать это легко, а приз можно получить



прямо на месте. Выгода для компании заключается в том, что она получает огромный объем информации, полезной для понимания структуры расходов потребителей и их пристрастий.

Традиционно розничные компании формировали свое представление о рынке на основе информации из агрегированных источников: анализа потребительской корзины, опросов потребителей, демографических показателей и т.п. Но эти данные не показывают, как с течением времени изменяется поведение каждого отдельного потребителя, то есть никак не характеризуют способность розничной компании привлечь и удержать клиентов. Информацию такого рода можно получить с помощью ППЛК.

Имея более четкое представление о клиентах, розничные компании могут так перестроить свою деятельность — сбыт продукции, рекламу, отбор и продвижение товара на рынок, — чтобы привлечь наиболее желательных потребителей. Та же Tesco, например, на основе полученной с помощью клубных карт информации составляет 80 000 вариантов письменных уведомлений с учетом данных о каждом конкретном клиенте и создает журнал, который рассылает всем обладателям клубных карт.

Пристально изучая предпочтения потребителей, розничные компании приобретают все больше постоянных клиентов и, взаимодействуя с ними, получают все больше надежной информации. Но чтобы достичь поставленной цели, программы повышения лояльности должны охватывать покупателей, на которых приходится не меньше 50—60% всего объема продаж, и быть доступными для участия.

Записывайтесь прямо сейчас!

Трудно переоценить важность простоты и доступности программ повышения лояльности. По-настоящему эффективными они станут, если разорвут замкнутый круг и привлекут внимание не только скупых, экономящих на всем подряд людей — эта категория покупателей и так лояльна. Необходимо привлечь и неактивных потребителей, подогреть их интерес и внушить им желание участвовать в программе. Как и связь с дальними родственниками, отношения с клиентами быстро угасают, если их постоянно не поддерживать.

Но даже самые простые программы требуют усилий от потребителей: им приходится хотя бы заполнить анкету для получения карточки члена клуба или «ключа». Чтобы никого не отпугнуть этим, программу должны проводить специально подготовленные, заинтересованные в успехе сотрудники, готовые зарегистрировать любого, кто делает



покупки в магазине или как-то взаимодействует с ним. А поскольку в розничной торговле высока текучесть кадров, простота программ становится особенно важным фактором.

Насколько широким должен быть размах кампании? Хорошие программы повышения лояльности все чаще становятся обязательной частью рекламы компаний по радио, телевидению и в других средствах массовой информации. Например, Tesco рекламирует программу клубных карт на своем сайте в интернете. На сайте Target можно узнать об общей сумме пожертвований школам, сделанных через Guest Card, и заказать эту карту. Air Miles установила большие щиты с рекламой на всех заправках Shell Canada. Чрезмерное количество информации само по себе не вредно, но вот если программа лояльности не стоит во главе маркетинговой стратегии, не поддерживается всей компанией, это действительно опасно. Тут пора бить тревогу.

Статья была опубликована в The McKinsey Quarterly, 2000, № 4

Джеймс Сиглиано (James Cigliano) — бывший сотрудник McKinsey
Маргарет Джорджиадис (Margaret Georgiadis) — партнер McKinsey, Чикаго
Даррен Плезенс (Darren Pleasance) — партнер McKinsey, Сан-Франциско
Сьюзан Уолли (Susan Whalley) — партнер McKinsey, Лондон