

## ЛОЯЛЬНОСТЬ, ИЛИ НОВЫЕ СПОСОБЫ ЛЮБВИ К КЛИЕНТУ

*«Существует только один босс — клиент. И он может погубить всех в Вашей компании от председателя до последнего служащего очень просто — если начнет тратить деньги в какой-то другой компании»*

Сэм Уолтон

### А в чем проблема?

Избавимся от иллюзий — говорить о наличии любви между покупателями и продавцами в нашей стране пока, по меньшей мере, рано. В качестве иллюстрации могу привести эпитеты, которыми награждают клиентов в организациях, с которыми мне приходилось работать в качестве консультанта. Это, как правило, успешные, продвинутые компании, в большинстве случаев лидеры на своих рынках. В процессе работы над привлекательностью компании для клиентов я предлагаю сотрудникам вспомнить и записать все прозвища, эпитеты, метафоры, которыми они награждают своих клиентов. Вот некоторые из них: «Казнокрады», «Скунсы», «Кулибины», «Бестолковый», «Тупой», «Отвратительный», «Наглый», «Порядочная сволочь», «Лгун», «Гнус (вредный)», «Конфликтный», «Доставала», «Ленивый», «Жмот». Список можно продолжать до бесконечности... А теперь давайте подумаем: может ли продавец или просто сотрудник фирмы любить клиента и одновременно произносить в его адрес такие слова или даже просто так думать? Скорее всего, нет. Сможет ли продавец или сотрудник компании, не любящий клиента всей душой, решать проблемы клиента, думать об улучшении своего товара, сервиса и т.д.? Вероятнее всего, тоже нет. Можно ли совмещать программы лояльности (по сути дела направленные на формирование дружеских, доверительных отношений с клиентами) с подобным отношением? В это трудно поверить...

Конечно, не всё так трагично. Ситуация меняется, и сегодня многие компании стали уделять серьезное внимание развитию и обучению своих сотрудников именно в направлении повышения клиентской ориентации. При этом клиентская ориентация рассматривается как один из инструментов повышения лояльности клиентов.

### «Никто не говорил, что будет легко»

Что же побуждает бизнесменов всерьез задумываться о повышении лояльности своих клиентов? Сделаем в связи с этим краткий обзор тенденций бизнес-среды.

- **Глобализация.** Это, пожалуй, одна из самых драматичных тенденций. Перемешиваются экономики, культуры, бизнесы, традиции... Какой же вывод необходимо сделать? С моей точки зрения, очень простой. Независимо от того, где мы находимся, каким бизнесом занимаемся, каковы масштабы этого бизнеса, мы не можем быть хуже мировых стандартов для этой отрасли. Скептики возразят: «рядом с нами нет глобальных компаний», или «в ближайшее

время они сюда не придут». Может быть, и не придут, вот только Ваши клиенты уйдут к ним...

- **Ужесточение конкуренции.** Мало того, что усиливается конкуренция на местных рынках, она еще становится глобальной. Большинство бизнесов уже конкурируют или в ближайшее время начнут конкурировать с мощными транснациональными корпорациями, имеющими огромные ресурсы, высокий уровень менеджмента и прочее. Кто выживет?
- **Развитие информационных технологий.** Технологии, в частности Интернет, привели к тому, что потребители сегодня гораздо более информированы, чем их предшественники. Можно говорить об увеличении «прозрачности» рынков. Работа на «прозрачных» рынках делает работу компаний гораздо более открытой и ответственной.
- **Возрастание роли этики в бизнесе.** Кто-то иронично усмехнется — о каком этическом ведении бизнеса может идти речь в России? Могу сказать, что большинство руководителей и владельцев российских компаний, с которыми я обсуждал тему этики, рассматривают этическое ведение бизнеса как серьезный конкурентный ресурс.

Что происходит сегодня в маркетинге? Какие сюрпризы подготовила бизнес-среда маркетологам?

- **«Сверхнасыщенные рынки» и «Искушенные покупатели».** На рынке обращаются тысячи товаров, в поле зрения современного потребителя находятся сотни брендов, связанных с однотипными или малоразличимыми с точки зрения функционала продуктами. С другой стороны, на покупателя обрушивается шквал информации об этих самых продуктах. Потребитель часто оказывается в ситуации буриданова осла, который умер из-за того, что не мог решить, с какой из двух охапок сена начинать есть. Так что же делать потребителю? Как выбирать? Исследования показывают, что современный потребитель, делая выбор, хочет иметь ощущение правильности этого выбора, иначе, ощущать некую ценность, выгоду от приобретения конкретной вещи (или у конкретного продавца).
- **Глубокое сегментирование.** Проще говоря, рынок становится всё менее и менее однородным. А если мы говорим о лояльности, тесно связанной с пристальным изучением клиентов, выделением среди них определенных групп и категорий, становится понятным огромная роль адекватного понимания своей клиентской базы.
- **Кастомизация спроса.** При всей моей нелюбви к словам-калькам (когда иностранные слова пишут русскими буквами), достойного аналога этого термина в русском языке нет. Это индивидуализация товара, адаптация его к требованиям конкретного потребителя. Потребитель желает в эпоху массового производства иметь индивидуальный товар. К примерам кастомизированных товаров можно отнести сборку автомобилей на конвейере по индивидуальным заказам, пошив джинсов по индивидуальным меркам. А можете ли Вы кастомизировать свой продукт? Знаете ли Вы, какие индивидуальные требования могут предъявить Ваши клиенты?

Итак, современная бизнес-среда бросает серьезные вызовы бизнесменам и маркетологам. Как достойно ответить на эти вызовы? Как обеспечить не только текущую, но и стратегическую до-

ходность своего бизнеса? Ответы на эти вопросы в большей степени лежат в области развития лояльности клиентов.

### А зачем всё это надо?

Итак, интерес к программам лояльности обоснован тенденциями бизнес-среды. Свято место пусто не бывает, и любой рынок (естественно, мы говорим о конкурентных рынках) рано или поздно приходит к насыщению. Логика конкуренции постепенно выравнивает разницу в пресловутом соотношении «цена-качество», и продавцы начинают искать новые резервы повышения своей конкурентоспособности. Одним из таких резервов является маркетинг взаимоотношений с потребителями (далее будем использовать термин «лояльность» как обобщающий). Клиента надо любить! Тогда нам небезразлично — кто наш клиент, что он покупает, когда он покупает, как покупает, почему именно таким образом, сколько ему лет, какие газеты он читает, какие программы смотрит по телевизору, чем он живёт, когда, наконец, у него день рождения. Имея эту (или подобную) информацию и проявляя искренний интерес к нашим клиентам, мы сможем постоянно предлагать им нечто большее, чем наши конкуренты (причем совсем не обязательно, что это будет нечто глобальное). Если же всё это будет подкреплено безупречной работой всех служб компании, лояльность клиентов нам обеспечена. Вот тогда наш покупатель воспримет и скидки, и бонусы, и подарки, поскольку это действительно будет маркетинг отношений, а хорошие отношения дорогого стоят.

Возможно, скептики мне возразят: это всё здорово, но не для нас. Уровень жизни еще не очень высокий, потребитель у нас ушлый, недоверчивый, готов удавиться за копейку, он будет колесить по всей Москве в погоне за разницей в цене в 100 р. и так далее. Что же, сам могу привести еще массу подобных аргументов. С другой стороны, давайте сравним ситуацию на потребительских рынках сегодня и несколько лет назад, и подумаем, а что же будет завтра? Что будет нужно нашим клиентам? Что им станет безразличным? Еще один аргумент для постоянного пристального изучения своих клиентов.

Попытаемся систематизировать те выгоды, которые программы лояльности могут дать бизнесу. Скорее всего, любой вменяемый владелец бизнеса будет ожидать от программ лояльности следующих выгод:

1. **Удержание** существующих клиентов, превращение их в **приверженцев** компании (или продукта) через поощрение их лояльности.
2. **Увеличение объемов покупок** постоянных клиентов с помощью поощрения за большой объем покупок.
3. Возможность **сочетать материальные и нематериальные** способы поощрения своих клиентов (Нельзя сводить лояльность к простому принципу «ты мне, я тебе». Мало того, эффект от такого подхода может быть прямо противоположным).
4. Доскональное **знание клиентской базы** (сегментирование, категорирование, учет всех особенностей клиентов), что позволяет максимально кастомизировать маркетинговые программы и максимально использовать преимущества директ-маркетинга.

5. Возможность **продажи новых товаров** существующим покупателям. Например, Вы можете выпустить под Вашим брендом новый товар. Лояльные Вашему бренду покупатели доверяют Вам и скорее всего купят товары у Вас.
6. Возможность получения **дохода от продажи товаров других компаний** (в случае кобрендинговых проектов, альянсов, пулов).
7. **Формирование** из Ваших лояльных клиентов **«рекламных агентов»** по привлечению новых клиентов. В ряде отраслей до 70% новых клиентов приходят именно по рекомендации.

### Нельзя быть наполовину беременным

Работа над развитием лояльности клиентов должна проводиться комплексно. Рассмотрим модель развития привлекательности компании для клиентов (и партнеров, что тоже немаловажно). Основная идея этой модели состоит в том, чтобы «развернуть» в сторону клиента всё, что делает компания, интегрировать усилия всех подразделений и сотрудников компании и через символический «конус» обратить на клиента. Средой для успешного решения этой задачи является бренд компании. О бренде поговорим чуть ниже, а пока поясним пять основных элементов модели:

- **Продукт**, рыночное предложение, то, с чем компания непосредственно выходит на рынок.
- **Сервисная** составляющая: набор сопутствующих услуг, комфорт, насколько клиенту удобно работать с компанией, поддержка.
- **Консалтинговая** составляющая: подход к бизнесу с точки зрения решения проблем клиента, а не просто продажи ему товаров и услуг, готовность помогать клиенту усовершенствовать его бизнес.
- **Этическая** составляющая: следование компании этическим нормам ведения бизнеса, выполнение обязательств, надежность, достоверность информации, честность, уважение к клиентам.
- **Эстетическая** составляющая: внешний вид продукта, компании, витрин, шоу-румов, транспорта, сотрудников, дизайн, чистота, порядок.

Для постоянного развития своей конкурентоспособности и повышения лояльности клиентов компании должны непрерывно работать над развитием всех пяти элементов. Обычно диагностика показывает, что компании в основном концентрируются на развитии составляющих продукта и сервиса, в меньшей степени эстетики. Комплексная же работа по развитию этической и консалтинговой составляющих, как правило, отсутствует.



ПОЛЕ БРЕНДА КОМПАНИИ

Теперь о термине «бренд». Что мы будем подразумевать под брендом в контексте рассматриваемой нами темы лояльности?

Слово бренд имеет древнее происхождение. Вообще бренд — это клеймо, тавро. Оно произошло от старонорвежского слова, означающего «жечь», «выжигать». Так клеймили домашний скот, выжигали имя производителя на бочонках виски и тому подобное. Сегодня модно слово «брендинг». Можно сказать, что брендинг — это вся деятельность компании по созданию, развитию, функционированию бренда (или брендов) данной компании. Брендировать что-то — означает сделать это более ценным. Бренд добавляет ценность для потребителя, независимо от того, о каком бренде идет речь — продукта, услуги, фирмы, личности, идеи, произведения искусства. Таким образом, бренд — это гораздо более широкое понятие, нежели просто торговые марки, логотипы, слоганы. Именно в таком, достаточно широком смысле, мы будем говорить о бренде в контексте программ лояльности. Будем считать, что бренд — это некая нематериальная, неуловимая часть компании, та часть, которую компания «транслирует» во внешнюю среду. Это ощущения, чувства, эмоции, которые возникают у людей при упоминании этой компании или при встрече с ее атрибутикой. Это те ценности клиентов, которые они ассоциируют с брендом. Это то, что выделяет компанию на фоне практически идентичных предложений фирм-конкурентов. Это краткая и понятная «подсказка» покупателю, код, если угодно, алгоритм, помогающий покупателю ориентироваться на сверхнасыщенных рынках. Бренд — это репутация Вашей компании. Это то, что покупатель знает, думает, чувствует и говорит о Вашей компании. Бренд — это то, что помогает Вашему покупателю ощутить ту самую «ценность» покупки. Бренд — это отношения с клиентом, дружба с ним, любовь к нему. Нетрудно видеть, насколько взаимосвязаны пять элементов привлекательности компании и то, что мы вкладываем в понятие «бренд». Естественно, что программы лояльности вряд ли будут успешно функционировать в отрыве от бренда и комплекса элементов привлекательности компании для клиентов и всего бизнес-окружения.

## Techno

В заключение отметим технологические аспекты программ лояльности. Известно, что одним из источников инноваций, в частности, в создании новых или совершенствовании существующих продуктов, являются новые технологии. В этом смысле современные программы лояльности являются прекрасным примером диалектической спирали, то есть возврата к прошлому на новом, более высоком уровне.

Представим себе небольшой магазинчик в небольшом населенном пункте, где продавец (он же хозяин) знает всех своих покупателей в лицо и по именам, знает их предпочтения, привозит специально для них их любимые товары, поздравляет с днем рождения. Хорошая модель взаимоотношений с клиентами, не правда ли? А теперь давайте представим, что у Вас не маленький магазинчик, а большая компания, и клиентов у Вас не десятки, а сотни, тысячи или десятки тысяч? Как воспроизвести ту же модель взаимоотношения с клиентами в большой компании? Как «не обезличить» своего клиента? Как наиболее полно удовлетворить потребности каждого своего покупателя? Как воспитать лояльного покупателя? Ключ к ответу на эти вопросы лежит в области современных технологий. Базы данных, электронные карточки, коммуникационные технологии позволяют создать эффективные программы лояльности, затрагивающие широкий

круг интересов клиентов. Это могут быть, например, платежные системы, электронные кошельки, дисконтные и бонусные схемы, карты доступа и другое. Словом, еще одна прекрасная иллюстрация безграничных возможностей программ лояльности. При этом не будем забывать, что самая хитроумная и технологически изощренная система будет строиться на одном и том же фундаменте - фундаменте безграничной любви к клиенту...

