

Zdobywanie lojalności klienta

Rozmowa z ADAMEM WICHREM, doradcą Bujnowicz Konsorcjum

■ Jaki jest cel programów lojalnościowych?

- Programy te robi się po to, by związać z firmą najlepszych klientów. Najlepszych, bo niestety nie wszyscy są zyskowni. Sprawdza się tu często reguła Pareto, że 20 proc. klientów przynosi nam 80 proc. dochodu. Ważne, aby wiedzieć, którzy konkretnie, i skierować do nich specjalne działania marketingowe.

■ Na czym polega wylanianie tych najlepszych?

- Przede wszystkim trzeba zidentyfikować klientów. Nie mają z tym kłopotów firmy, które siłą rzeczy muszą znać ich dane, m.in. banki, firmy ubezpieczeniowe lub podmioty świadczące usługi, np. warsztaty samochodowe, gdzie czasami klient się ujawnia choćby w celu wypisania faktury. Problem jest w tych sektorach, gdzie nie podaje się swoich danych, zawierając transakcję, jak w handlu detalicznym. Firmy zapraszają do udziału w programie, w którym dostaje się narzędzie (np. kartę stałego klienta) i za kolejne transakcje zdobywa punkty. Po uzyskaniu zgody na przetwarzanie danych tworzy się komputerową bazę, gdzie priorytetem jest historia zakupów danego klienta.

Kolejnym krokiem jest segmentacja, czyli podział klientów na grupy o podobnej charakterystyce. Najistotniejszy jest wybór odpowiednich kryteriów, np. wartość dokonanych zakupów. Inne środki należy bowiem inwestować w klienta, na którym zarabiamy 50 zł rocznie, a inne w tego, kto przynosi nam 20 razy więcej. Tym samym program lojalnościowy zapewnia racjonalizację wydatków marketingowych.

■ Jakie firmy powinny tworzyć programy lojalnościowe? Nie każdą na to stać.

- To zależy, jaką się wybierze formę. Ale na pewno stać na to każdą firmę w tym sensie, że indywidualne podejście do klienta szybciej się zwraca. Tradycyjny

marketing (reklama czy promocja) ma jeden zasadniczy minus: ciągle nie wiemy, jak to naprawdę działa. Na przykład spot telewizyjny kosztuje około 35 tys. zł, ale nie potrafimy stwierdzić, o ile zwiększył nam sprzedaż. W wypadku programu lojalnościowego można to ustalić. Przykładowo, w obrębie jednego segmentu klientów wydziela się tzw. grupę testową, do której kierujemy ofertę specjalną (w formie telefonicznej, listu, SMS-u czy maila). Po porównaniu zachowania tej grupy z zachowaniem pozostałych klientów z tego segmentu możemy zbadać skuteczność akcji.

Programy lojalnościowe sprawdzają się przede wszystkim w firmach, które sprzedają produkty „z wyższej półki” - jeżeli mówimy o dobrach konsumenckich - np. perfumy, zegarki, biżuterię. Zdają egzamin również w firmach, gdzie wartość klienta w czasie może być duża, np. handlujących artykułami spożywczymi. I oczywiście w systemie business-to-business, gdzie zarządzanie relacjami z klientem polega właśnie na zidentyfikowaniu najlepszych i takim dostosowaniu oferty i obsługi, by zostać ich najlepszym dostawcą.

■ Właściwie, w jaki sposób zarabia się na programie tego rodzaju?

- Przede wszystkim klienci lojalni zmniejszają koszty operacyjne, gdyż robią większe zakupy. Poza tym znają już firmę, nie trzeba więc tyle wydawać na reklamę. Generalnie kupują też więcej w ciągu swojego „cyklu konsumenckiego”, ponieważ ten cykl, dzięki naszym działaniom jest coraz dłuższy. Jednym z podstawowych mierników skuteczności programu lojalnościowego jest tzw. udział w portfelu klienta, czyli udział naszych produktów lub usług w jego wydatkach na tę kategorię (lojalni dokonują większości zakupów u jednego dostawcy). Jest to też podstawowy miernik do określania wartości klientów potencjalnych. Przykład:

jeżeli wiem, że Kowalska wydaje 250 zł miesięcznie na proszki do prania, a z tego tylko 15 zł na moje produkty, to mam potencjalnie duże możliwości sprzedaży moich proszków Kowalskiej, jeżeli zaoferuję jej coś więcej niż konkurencja.

Kolejnym źródłem korzyści jest tzw. rekomendacja. Pozwala ona poszukiwać nowych klientów nie przypadkowo, ale wśród znajomych swoich najlepszych klientów. Zakłada się bowiem, że konsumenci z jednego środowiska (zbliżone dochodowy, wiek, podejście do życia) prezentują podobne zachowania podczas zakupów. Wykorzystują to np. firmy sprzedaży wysyłkowej, proponując: jeśli namówisz znajomego na zakup towarów za kwotę X, to oboje dostaniecie atrakcyjny prezent. Ale ofertę taką otrzymują tylko klienci, których dotychczasowe zakupy były na odpowiednim poziomie.

■ Przedstawmy podstawowe zasady budowania skutecznych programów lojalnościowych.

- Po pierwsze: poprawa poziomu obsługi. Klienci wartościowi są generalnie mniej wrażliwi na cenę, a bardziej na obsługę. Wszystkie programy lojalnościowe muszą więc stawić na jej poprawę, bo w przeciwnym razie klient pozostanie z nami tylko dopóty, dopóki konkurent nie zaoferuje niższej ceny, lepszego prezentu lub podwójnych punktów. Jeżeli zatem za nagrodami nie idzie specjalne traktowanie najlepszych klientów, to dzięki takiemu programowi osiągnie się najwyżej krótkoterminową aktywizację sprzedaży. Dowodem może być historia Shella w Anglii, który po próbie wycofania swoich punktów Smart zanotował mniej więcej 15-proc. spadek sprzedaży. Okazało się, że klienci byli lojalni wobec nagrody, a nie marki. Dobry program oczywiście używa nagród, ale przez indywidualną komunikację konsekwentnie buduje lojalność wobec marki.

Po drugie: dostosowanie działań do wartości klienta. Dla każdej z grup wyróżnionych w procesie segmentacji projektuje się oddzielne rozwiązania. Na przykład producent telewizorów obejmuje grupę najbardziej wartościowych klientów telefonicznym badaniem satysfakcji, wysyła im do domu materiały informacyjne, kiedy wprowadza nowy model odbiornika, a co pół roku informuje o innych produktach danej marki. Jest bowiem duże prawdopodobieństwo, że ponowią oni zakup, można więc w nich zainwestować. W wypadku grupy średniej może wystarczyć badanie telefoniczne (Czy jest pan zadowolony z produktu? Czy wszystko jest w porządku?) i ewentualnie dodatkowa oferta złożona podczas rozmowy. Wobec grupy trzeciej możemy nie podejmować żadnych specjalnych działań.

Po trzecie: wykorzystujemy zbieraną wiedzę do poprawy efektywności działań. Ostatni, acz najważniejszy - etap to implementacja i monitoring, czyli wprowadzenie programu i śledzenie efektów. Po ich analizie zapadają decyzje, czy zmienić dotychczasowe kryteria segmentacji lub kanały dotarcia do klienta. I koło się zamyka. Program lojalnościowy trwa cały czas, ponieważ cały czas zmieniają się klienci.

■ Jakie narzędzia uznalby pan za szczególnie efektywne?

- Podstawowe narzędzie tam, gdzie mamy dane klientów, to wysyłka bezpośrednia, czyli direct mail. Jest bardzo skuteczna, jeśli adresujemy ją do określonej osoby z imienia i nazwiska. Ze względu na wysoki koszt stosujemy ją tylko do najlepszych klientów albo do najlepszych potencjalnych klientów, czyli tych, których nazwiska uzyskaliśmy np. dzięki rekomendacji.

Przyszłościowym medium, które zresztą się u nas znakomicie rozwija, jest telefon, czyli telemarketing.

Widać to choćby po rosnącej liczbie call centers. Trzeba jednak pamiętać, aby kontaktów z klientem nie ograniczać do składania mu ofert, ale również poświęcać je badaniu satysfakcji. Niech służą do trzymania więzi z firmą.

Dobrym medium staje się telefon komórkowy jako odbiornik SMS-ów (relatywnie dosyć tanie) - przykładem może być letnia akcja McDonald'sa. Tu informacja dociera bezpośrednio do klienta, który wcześniej musiał się zgodzić na jej odbieranie, czyli teoretycznie jest nią zainteresowany. Rozwija się również Internet, ale ze względu na ograniczony dostęp nie przebiega to na razie zbyt dynamicznie.

■ Czy mógłby pan podać przykład skutecznej kampanii lojalnościowej?

- Pewna sieć fotograficzna, badając swoich klientów, stwierdziła, że bardzo często robią zdjęcia rodzice dzieci w wieku do 7 lat. Postanowiono „chwycić” ich na samym początku, czyli zaraz po urodzeniu się dziecka. Firma wysyłała do szpitali swoich ludzi, którzy robili matkom zdjęcia z noworodkami i dawali kupon na bezpłatny odbiór wraz ze specjalną ofertą zakupu aparatu fotograficznego (obniżona cena lub filmy gratis). Wykorzystano wiedzę, że jest to czas, kiedy rodzice decydują się na zakup pierwszego aparatu fotograficznego lub jego wymianę. Prawie wszyscy przyszli po te zdjęcia i ok. 60 proc. zdecydowało się na zakup karty stałego klienta albo aparatu. Dzięki temu firma zdobyła pozytywną referencję (zdjęcia gratis), a także zbudowała bazę danych z nazwiskami bardzo obiecujących klientów. Po 3 miesiącach przeprowadziła kampanię telefoniczną. Klientów pytano o zadowolenie z usług, tym, którzy często z nich korzystali, dziękowano, do mniej aktywnych kierowano atrakcyjną ofertę. Każda złotówka zainwestowana w klientów o dużym potencjale zwróciła się wielokrotnie, dzięki relatywnie wysokiej marży na te produkty i długiemu okresowi natężonego korzystania z tego typu usług.

Rozmawiała Dorota Ciepiewska