

ИЛЛЮЗИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ: ПРОДУМАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ИЛИ ДАНЬ МОДЕ?

РОБЕРТ УОЛЛАН, ФИЛ ДЭВИС,
ФАБИО ДЕ АНДЖЕЛИС
И КЕВИН КВИРИНГ



В современной бизнес-среде в условиях высокой конкуренции руководители компаний прилагают все усилия, чтобы высвободить капитал для стимулирования роста. При этом они часто забывают или недооценивают важность инвестиций, направленных на сохранение лояльности клиентов и повышение качества их обслуживания.

В действительности, традиционные программы лояльности требуют намного больших затрат и приносят значительно меньше выгоды, чем это представляется многим руководителям. Теряя лояльных клиентов, главы компаний возвращаются к вопросу, что значит лояльность для их клиентов и для их бизнеса.


СИТУАЦИЯ УСЛОЖНЯЕТСЯ


Инвестиции в программы повышения лояльности непрерывно растут. В настоящее время более 90% компаний используют те или иные инициативы для привлечения клиентов или программы лояльности¹. Только в США число участников программ лояльности с 2012 по 2014 год выросло на 26,7%. Их общее количество уже достигло 3,3 миллиарда, что составляет приблизительно 29 программ на каждую американскую семью², и продолжает расти.


Такое повышенное внимание к лояльности обходится дороже, чем представляет себе большинство руководителей. Ежегодно компании инвестируют миллиарды в нематериальные инструменты повышения лояльности³. Линейки продуктов для лояльных клиентов постоянно требуют еще больших вложений. Закрытие уже запущенных программ оказывается очень сложным процессом и отнимает много времени, поэтому программы продолжают действовать, не принося результата.


Инвестиции в программы повышения лояльности непрерывно растут.


Учитывая суммарный объем затрат, можно ли считать инвестиции в лояльность клиентов обоснованными? Ответ неоднозначный. По данным Accenture, участники программ лояльности приносят компаниям на 12–18% больше прироста доходов в год, чем те, кто в них не участвует⁴. Тем не менее, определенные факторы указывают на то, что инвестиции в лояльность в их нынешней форме не создают той ценности, которую они могли бы обеспечить. Наше недавнее исследование подтверждает, что многие инвестиции, направленные на повышение лояльности клиентов, просто не достигают своей цели.

 **57%** опрошенных тратят больше на продукцию тех брендов и поставщиков, к которым они лояльны. То есть, 43% тратят столько же или меньше. А более трети (36%) считают, что лояльность никак не отражается на том, как они тратят деньги.

 **71%** опрошенных утверждают, что программы повышения лояльности никак не воздействуют на потребителей⁶.

 **61%** опрошенных в прошлом году (полностью или частично) переключились с одного бренда на другой или ушли от одного поставщика к другому. Неудивительно, что склонность менять поставщиков на шесть процентных пунктов выше среди тех клиентов, кто негативно относится к программам лояльности или не придает им значения. Но даже потребители, лояльные к определенным брендам и потратившие на них больше денег, на 17% чаще переключались на другие бренды, чем те, кто тратил меньше. В чем же дело? «Лояльные» клиенты, которые тратят больше, демонстрируют на 9% больше готовности полностью отказаться от своей лояльности⁷.

 **77%** от общего числа потребителей согласились с тем, что сейчас готовы отказаться от своей лояльности быстрее, чем три года назад⁸.

 **23%** опрошенных никак не реагируют на программы повышения лояльности или же относятся к ним негативно⁹. Таких людей становится все больше, особенно среди молодого поколения, от которого в значительной степени зависит рост прибыли компаний в предстоящие годы. Горькая правда заключается в том, что все вложенные средства в действительности портят отношение к компании почти у четверти клиентов.

Инвестиции в программы лояльности продолжают расти, однако компаниям не хватает знаний о поведении клиентов и их отношении к этим программам. Пришло время переосмыслить значение лояльности и добиться максимальной выгоды от наиболее лояльных клиентов. Без этого в обозримом будущем инвестиции могут оказаться напрасными, приводя к сокращению прибыли, недостаточному росту компании и снижению ценности для клиента.

НОВЫЙ ПОДХОД К ВОПРОСУ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

У руководителей, которые признают, что их программы лояльности не приносят желаемых результатов, есть возможность (или же даже обязанность) пересмотреть то, как, зачем и сколько они инвестируют в лояльность. Мы считаем, что следующие пять принципов помогут компаниям повысить лояльность клиентов и высвободить капитал на другие инициативы, способствующие росту бизнеса.

Проверяйте оправданность каждой инвестиции, учитывая рост прибыли.

Первым шагом на пути к тому, чтобы лояльность клиентов приносила максимальную выгоду, будет устранение неэффективных программ. Оцените все инвестиции в программы лояльности (включая схемы поощрений и инвестиции в новый функционал) с точки зрения полученной от них прибыли. Затем примените «бюджетирование с нуля», чтобы выявить и закрыть инициативы или элементы программ лояльности, которые приводят к снижению прибыли. После исключения наименее выгодных программ компании могут использовать высвободившийся капитал на перестройку своих программ лояльности, обеспечив тем самым большую вовлеченность клиентов и монетизацию их опыта. Эти усилия направлены на прекращение бесплатной

раздачи товаров и услуг и на пересмотр неэффективных инвестиций. Например, вознаграждения, получаемые потребителями, приводят к снижению отпускной цены. Замените их новыми платными услугами, которые будут представлять дополнительную ценность для клиента. Одним из примеров может служить формирование приоритетных каналов обслуживания.

ОТКЛЮЧЕНИЕ «АВТОПИЛОТА»

Многие авиалинии в настоящее время радикальным образом меняют основополагающий элемент своей системы лояльности: бонусные мили для часто путешествующих пассажиров. В течение последних 30 лет авиакомпания награждали лояльных клиентов милями, которые можно было использовать для покупки билетов. Количество миль определялось протяженностью перелетов. Теперь же, в целях оптимизации доходов, поощрения лояльным клиентам зависят от суммы, которую те затратили на перелеты. Для такого изменения есть финансовые основания. Компаниям выгоднее работать с пассажирами, которые платят за билеты больше. Изменение программы направлено на то, чтобы привлечь и удержать клиентов, приносящих более высокий доход¹⁰.

Активнее привлекайте новых клиентов за счет удержания старых. Наше исследование показало, что программы лояльности часто не приводят к значительному росту продаж, как это представляется большинству руководителей. С другой стороны, они в большой степени поддерживают интерес потребителей. Это важно, поскольку лояльный клиент рекомендует компанию своим знакомым. Вместо инвестиций, направленных на повышение прибыли от лояльных клиентов, компаниям будет выгоднее правильно использовать их удовлетворенность и личные рекомендации, рассматривая их как источник привлечения новых клиентов.

Таким образом, следует пересмотреть инвестиции и удержать потребителей с крайне позитивным клиентским опытом, используя их связи для приобретения новых клиентов. Именно здесь лежат скрытые резервы прибыли от клиентской лояльности.

Изучите язык лояльности, характерный для поколения нулевых. Одной из групп, которой следует уделить особое внимание, является поколение нулевых. Этот сегмент во всем мире в настоящее время насчитывает 1,8 млрд человек. Согласно прогнозам, за время своей жизни они принесут компаниям доход в сумме 10 триллионов долларов¹¹. Как ни печально, поколение нулевых не увлекают даже самые современные

программы лояльности. Более того, наше исследование выявило, что они, скорее, негативно отреагируют на попытки завоевать их лояльность. Таким образом, компаниям важно правильно понимать впечатление представителей поколения нулевых о лояльности, чтобы скорректировать рекламу и предлагаемый им потребительский опыт в соответствии с их ценностями и поведением. Проанализируйте, что нравится и не нравится представителям поколения нулевых в спектре всех коммуникаций и программ лояльности, какие типы программ они принимают с готовностью, а какие вызывают у них отторжение (см. таблицу ниже).

АДАПТИРОВАТЬ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ

Поколение нулевых отличается от других своими ценностями и поведением. Не понимая этих отличий, компании не смогут обеспечить тот клиентский опыт, который так ценит эта прибыльная целевая группа.

ЧТО ЦЕНЯТ ПОТРЕБИТЕЛИ?

Поколение нулевых	Остальные
Реклама с участием звезд	Более низкие цены
Поддержка значимых идей	Конфиденциальность / защита данных
Персонализация	Качество продукта или услуги
Инновационный опыт	Единый контакт для решения всех вопросов
Доступ к эксклюзивным предложениям или партнерству	Быстрое решение вопросов

КАК РЕАГИРУЮТ ПОТРЕБИТЕЛИ?

Поколение нулевых	Остальные
Быстрее меняют поставщиков и бренды	Более склонны прощать недостатки
Тратят меньше на бренды, к которым лояльны	Тратят больше бренды, к которым лояльны
Делятся позитивным опытом с друзьями и родными	Не делятся позитивным опытом
Используют больше каналов взаимодействия	Используют предпочтительный канал для взаимодействия
Рассчитывают на безупречный уровень качества, имея при этом высокие (и растущие) ожидания	Рассчитывают на приемлемый уровень качества, имея статичные ожидания

Источник: исследование Accenture Global Consumer Pulse Survey, июль 2016 г.

Признайте, что дела говорят громче слов. Лояльность клиентов в наше время не определяет покупательское поведение, поэтому компании должны расширить инструменты анализа, чтобы научиться понимать реальное покупательское поведение. Наше исследование показало, что более половины наиболее лояльных клиентов активно рекомендуют бренды другим потребителям. А 14% выражают лояльность бренду тем, что публично высказываются в его поддержку или отстаивают его в социальных сетях¹². Эти практические действия гораздо больше говорят о лояльности клиента, чем любые опросы о качестве обслуживания. Направьте больше усилий на поддержание лояльного поведения и поощряйте высказывания клиентов в пользу компании.

«Адвокатская» позиция потребителя становится все более значимым показателем истинной лояльности. Такая поддержка открывает для компаний новые возможности, поскольку они могут относиться к своим главным клиентам как к лидерам в продвижении бренда, которыми они, по сути, и являются.

Относитесь к лояльности как к командному спорту. Необходимо выстраивать лояльность. Это требует инвестиций. Лидеры в этой области инвестируют в сбор и анализ мнений потребителей и реагируют на всех уровнях компании в режиме, приближенном к реальному времени. Также имеет смысл сотрудничество с организациями-партнерами, направленное на создание низкозатратных каналов привлечения клиентов, и разделение с такими партнерами рекламных и операционных расходов, связанных с программами лояльности.

Компания American Express обнаружила, что партнерство, направленное на повышение клиентской лояльности, весьма эффективно окупается. Она запустила свою программу PAYBACK по возврату средств на кредитные карты в шести странах (в Соединенных Штатах программа называется Plenti). В рамках программы поощряются клиенты, приобретающие товары и услуги у определенной группы компаний-партнеров с использованием различных каналов сбыта. Компаниям предоставляется полноценная услуга, в том числе ИТ- и финансовые платформы, и даже подходы к монетизации данных, что важно участникам, желающим контролировать свои затраты на поддержание лояльности. С тех пор как программа PAYBACK появилась в Германии в 2000 году, к ней подключились 28 млн потребителей и 650 партнеров. В настоящее время ежегодные продажи по этой карте достигают 27 млрд евро (28 млрд долларов). Тот факт, что клиенты используют до 95% всех бонусных баллов, подтверждает ее эффективность¹³.

ЛОЯЛЬНОСТЬ УМЕРЛА. ДА ЗДРАВСТВУЕТ ЛОЯЛЬНОСТЬ!

Лояльность по-прежнему имеет значение. Она всегда будет важна. Но сегодня, когда связь между лояльностью и покупательским поведением продолжает слабеть, становится ясно, что старые правила уже не действуют. Руководители компаний могут пересмотреть свои инвестиции в программы лояльности и скорректировать их с учетом новой реальности на основе стратегии, направленной на максимизацию их эффективности. Те, кто реализует необходимые изменения, не только получат новое конкурентное преимущество, но и высвободит капитал для дополнительного роста.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К ОБСУЖДЕНИЮ



@AccentureStrat



Подпишитесь на нас в LinkedIn

СВЯЖИТЕСЬ С АВТОРАМИ

Роберт Уоллан
robert.e.wollan@accenture.com

Фил Дэвис
philip.a.davis@accenture.com

Фабио де Анджелис
fabio.de.angelis@accenture.com

Кевин Квиринг
kevin.n.quiring@accenture.com

Контакты в России:

Ирмгард Гласмахер,
Руководитель департамента Accenture Strategy
irmgard.glasmacher@accenture.com

Алексей Уткин
Старший менеджер Accenture Strategy
aleksey.utkin@accenture.com

ИСТОЧНИКИ

¹ Experian, "Driving customer loyalty: Maximize loyalty program data collection to drive insight and revenue," November 2014. Experian, «Повышение лояльности клиентов: полные сведения о программах лояльности, чтобы лучше понять ситуацию и повысить доходность» (Driving customer loyalty: Maximize loyalty program data collection to drive insight and revenue), ноябрь 2014 г.

² Jeff Berry (Colloquy), "Customer Loyalty in 2015 & Beyond: Are You Wasting Your Money?," October 2015.

³ Incentive Federation, Inc. "Incentive Marketplace Estimate Research Study," July 2016.

⁴ Accenture Digital research, June 2016.

⁵ Accenture Strategy 2016 Global Consumer Pulse Survey.

⁶ Accenture Digital research, June 2016.

⁷ Accenture Strategy 2016 Global Consumer Pulse Survey.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Aarian Marshall, "Frequent Flier Miles Are Kaput—The Game's About Credit Cards Now," Wired Magazine, November 23, 2016.

¹¹ Erin Mulligan Nelson, "Millennials Want to Party With Your Brand But On Their Own Terms," Advertising Age, August 2, 2012.

¹² Accenture Strategy 2016 Global Consumer Pulse Survey.

¹³ www.payback.net

© Accenture, 2017 г.
Все права защищены.

Наименование компании Accenture, ее логотип и девиз «High Performance Delivered» — торговые марки компании Accenture.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В июле–августе 2016 года компания Accenture опросила 25 426 потребителей в 33 странах с целью анализа их покупательских предпочтений, мнений и поведения. В опросе 2016 года собрано и проанализировано самое большое количество ответов за все 11 лет.

О КОМПАНИИ ACCENTURE

Accenture – ведущая международная компания в сфере профессиональных услуг, предоставляющая широкий спектр решений и услуг в области стратегии, консалтинга, цифровизации бизнеса, технологий и операций. Более 394,000 сотрудников Accenture работают в 120 странах мира. В работе с клиентами компания сочетает свою уникальную экспертизу в 40 индустриях и всех ключевых бизнес-функциях, специальные навыки в реализации проектов, а также крупнейшую в мире сеть центров разработки и внедрения. Accenture объединяет лучшее из мира бизнеса и технологий, помогая своим клиентам повысить эффективность бизнеса и создать новую ценность для акционеров, привнося инновации, улучшая бизнес и жизнь людей во всем мире. Наш сайт: www.accenture.ru.

ОБ ACCENTURE STRATEGY

Accenture Strategy работает на пересечении бизнеса и технологий. Используя свои знания бизнеса, технологий, процессов и операций, мы помогаем компаниям разработать и реализовать отраслевые стратегии, нацеленные на комплексную трансформацию предприятия. Благодаря глубокому изучению вопросов внедрения передовых цифровых технологий, конкурентоспособности, глобальных операционных моделей, управления сотрудниками и лидерства, мы помогаем организациям повысить свою эффективность и обеспечить рост бизнеса. Более подробная информация: www.accenture.com/strategy. Следите также за нашими новостями в Twitter @AccentureStrat.

В данном документе приводятся описательные ссылки на торговые марки, которые могут являться собственностью других лиц. Использование наименований этих торговых марок в настоящем документе не является претензией на владение ими компанией Accenture, не выражает и не подразумевает существования связи между компанией Accenture и владельцами этих торговых марок.