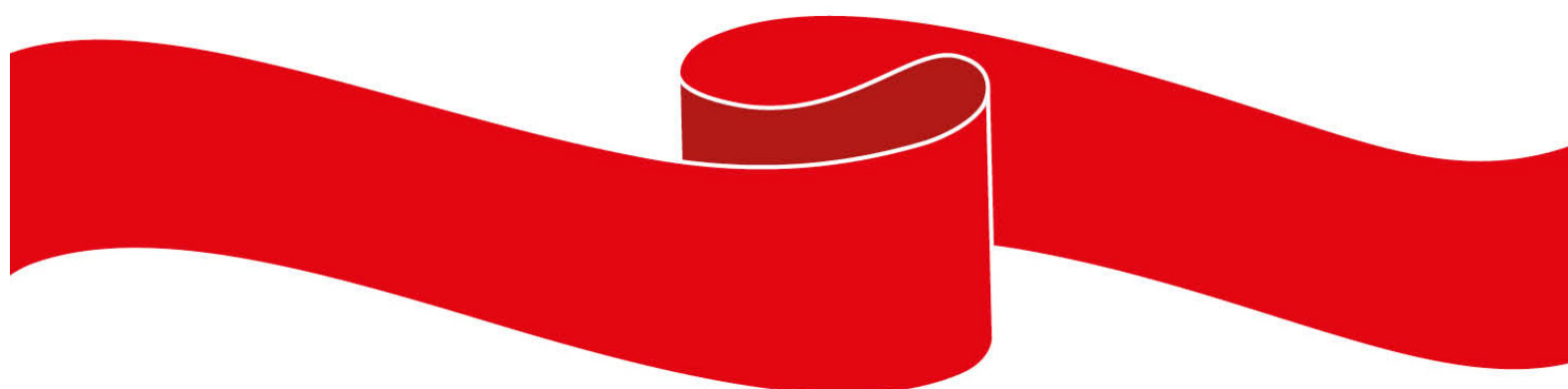


Г Л Е Б К А Щ Е Е В



ОТ СПАМА ДО ЛЮБВИ

КАК **E-MAIL**-РАССЫЛКИ, МЕССЕНДЖЕРЫ И СОЦСЕТИ
МОГУТ СТАТЬ КЛЮЧОМ К СЕРДЦУ КЛИЕНТА



Бизнес. Как это работает в России

Глеб Кащеев

**От спама до любви. Как email-
рассылки, мессенджеры
и соцсети могут стать
ключом к сердцу клиента**

«ЭКСМО»

2020

УДК 339.138:004
ББК 65.290.2:32.973.2

Кащеев Г. Л.

От спама до любви. Как email-рассылки, мессенджеры и соцсети могут стать ключом к сердцу клиента / Г. Л. Кащеев — «Эксмо», 2020 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-112338-3

Конструктор e-mail-продвижения для бизнеса, благодаря которому вы навсегда завоюете сердце клиента! Внутри: самые передовые маркетинговые инструменты, реальные кейсы мировых компаний и стратегии увеличения продаж. Вы узнаете, как правильно выстроить отношения с клиентами, сможете выбрать выгодный канал коммуникации и увеличить выручку более чем в 2 раза, ничего не меняя в продукте. Применяйте и зарабатывайте! В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 339.138:004
ББК 65.290.2:32.973.2

ISBN 978-5-04-112338-3

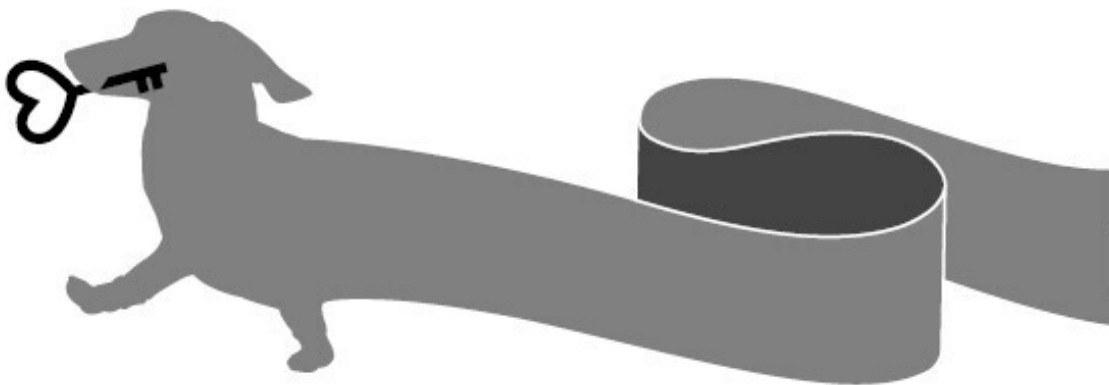
© Кащеев Г. Л., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Предисловие	6
Итак, для кого эта книга	7
Часть I	8
Глава 1	8
Глава 2	13
Глава 3	21
Глава 4	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

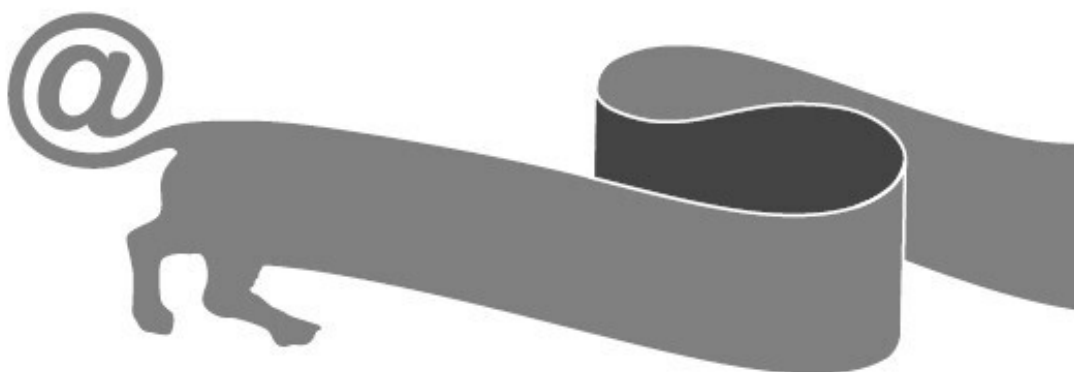
Глеб Кашеев

От спама до любви: как email-рассылки, мессенджеры и соцсети могут стать ключом к сердцу клиента



© Кашеев Г., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020



Предисловие

Вот уже более пяти лет я учу маркетологов тому, как работать с базой существующих клиентов: читаю лекции в нескольких бизнес-школах, выступаю на конференциях и пишу книжки по email-маркетингу. Кроме того, я руковожу офисом одной из крупнейших на российском рынке платформ для коммуникации – маркетинговой CRM Sendsay. Через мои руки проходят тысячи кейсов как огромных корпораций, так и скромных интернет-магазинов. С одной стороны, я вижу, каких поразительных результатов можно достичь при правильном общении с клиентами. А с другой – понимаю, что зачастую мои уроки не приносят той пользы, которую могли бы приносить.

И это не потому, что я плохо учу или мне попадаются ленивые ученики. Просто увлекаясь мелкими деталями, они не видят всей картины. Маркетологи, которые приходят на конференции, хотят узнать о простых технических приемах повышения продаж, в то время как главная цель их работы – развитие отношений с клиентами и повышение их лояльности. К сожалению, именно эта задача чаще всего остается без внимания. Они бесконечно тестируют оптимальный цвет и расположение кнопки «купить», повышая конверсию на пару процентов, но не делают ничего, чтобы понравиться получателю их сообщений (что как раз может заставить продажи взлететь на сотни процентов).

Человеческая цивилизация выросла благодаря возможности общаться, понимать, любить и сопереживать друг другу. Этим и должен заниматься бизнес по отношению к своим клиентам. Если вашей компании удастся влюбить в себя большое количество покупателей, она автоматически выйдет в лидеры рынка, в то время как те, кто стремится впарить товар любой ценой, даже с набором самых эффективных техник будут постоянно испытывать трудности.

Поэтому эта книга о любви.

О том, как познакомиться с каждым своим покупателем, добиться его дружбы, а потом, показав свои лучшие стороны, и любви. Тогда ни один из ваших клиентов не взглянет на предложения конкурентов и будет сам возвращаться к вам за покупками снова и снова, ведь предать друга или любимого ради более выгодного предложения гораздо сложнее, чем предать делового партнера.

Итак, для кого эта книга

● Для владельцев магазинов, которые убедились, что карты лояльности и бонусные программы не приносят ожидаемого эффекта. Если вы прочитаете эту книгу, то поймете, как перезагрузить свои отношения с клиентами и сделать так, чтобы программы лояльности действительно начали приносить деньги.

● Для тех, кто ведет бизнес в интернете, где привычные офлайн-методы развития лояльности не работают. Вы наконец узнаете, как можно получить расположение и любовь клиентов в e-commerce – там, где по общепринятому мифу лояльности вообще не существует.

● Для владельцев бизнеса, мечтающих построить сильный бренд, который завоеует большую армию поклонников и займет прочное место в головах покупателей. Эта книга научит вас эмоциональному брендингу – как играть на струнах души каждого клиента.

● Для email-маркетологов, которые не понимают, почему их рассылки работают не так, как хотелось бы, а клиенты жалуются на спам. Вы сможете ясно увидеть главную цель своей деятельности и все пути, по которым к ней можно прийти. Вы узнаете, в чем секретный ингредиент эффективных рассылок, способных генерировать свыше 20 000 новых клиентов.

● Для тех, кто именуется модным словом *Retentioneer* и отвечает за возврат клиентов на сайт или в онлайн-сервис. Вы узнаете, как поддерживать постоянный эмоциональный контакт клиента с вашим брендом и сделать каждое обращение незабываемым.

● Для тех, кто только учится. Я многократно переписывал каждую главу до тех пор, пока моя 14-летняя дочь, обучающаяся в экономическом классе, не смогла понять все, что написано. Это значит, что если вы только осваиваете тему маркетинга и не имеете никакого опыта, вы все равно сможете стать специалистом в области лояльности клиентов после того, как прочтете книгу до конца.

В конечном итоге эта книга для всех, ведь каждый из нас является чьим-нибудь клиентом. Я очень хочу, чтобы лавинообразный поток ненужных и неактуальных предложений, которыми переполнены наше электронные ящики и мессенджеры, в конце концов прекратился. Если бизнес поймет, как общаться с нами так, чтобы это приносило взаимное удовольствие, от этого станет лучше всем. Конечно, такая мечта утопична, но эта книга позволит покупателям и компаниям сделать хотя бы несколько шагов навстречу друг другу.

В финале каждой главы приведено краткое резюме – выжимка основных мыслей. В конце книги я собрал их вместе. Таким образом, вы можете прочитать краткое содержание книги на одной странице.

Часть I

Природа лояльности

Глава 1

Почему ваши старые клиенты важнее новых

Холодным декабрьским вечером я сидел в составе экспертов и инвесторов на очередном заседании бизнес-инкубатора в НИУ ВШЭ. Молодой человек на сцене с большим воодушевлением рассказывал идею своего уже запущенного бизнеса. На фоне предыдущих докладчиков, описывавших фантастические непроверенные идеи, он выглядел просто замечательно, ведь работа по запуску сложного продукта уже была сделана. Все было хорошо до тех пор, пока представитель какого-то фонда не спросил про финансовую модель. Когда стартапер показал цифры, опытные инвесторы тут же прицепились к тому, что, несмотря на уже существующий рост продаж, динамика прибыли была отрицательной. Конечно, все мы понимали, что требовать доходности от стартующего бизнеса нельзя, но кривая снижалась на фоне роста продаж, поэтому создателя этого сервиса попросили доказать, что его бизнес-модель в принципе может приносить доход.

На этом молодой предприниматель поплыл. Он действительно не понимал сам и тем более не мог объяснить присутствующим в зале экспертам, почему при адекватной рыночной цене продукта, существенно превышающей себестоимость, и затратах на привлечение клиентов, которые были ниже торговой наценки, компания постоянно теряет деньги. Чем больше он продавал, тем хуже была прибыль. Собственно, именно поэтому он и выступал перед инвесторами, надеясь, что большое вливание позволит компании выйти на новый уровень, на котором произойдет чудо и он наконец начнет зарабатывать.

Хорошо, что в зале сидели настоящие эксперты, которые понимали, в чем ошибается молодой предприниматель и где искать это самое чудо, которое спасет его бизнес. В тот вечер инвестора он все-таки нашел, а я в двух словах в кулуарах рассказал молодому стартаперу то, что составляет первый раздел этой книги.

В идеальной фантазии владельца бизнеса ему видится целая очередь новых покупателей, конец которой теряется где-то далеко в голубой дымке за горизонтом. Конечно, каждый взрослый разумный человек понимает, что в этом мире ничего не дается просто так и за все хорошее рано или поздно придется платить. К сожалению, в реальности проблема заключается в том, что эта цена очень высока.

Крайне редко аналитика в компании выстроена настолько хорошо, что прозрачно показывает себестоимость каждой сделки. Чаще всего маркетинговый отдел готовит свою собственную статистику, где показывает, что потраченные X рублей на рекламу привели клиентов, купивших товаров на большую сумму, и поэтому считает свою деятельность успешной. Хорошо еще, если они учитывают именно прибыль, а не просто выручку от продаж. Директор по маркетингу не враг сам себе и посылать руководству документ, который показывает, что его отдел приносит компании убытки, естественно, не будет. Руководству уходит отчет, согласно которому потраченный миллион рублей на рекламу привел покупателей, которые купили товара на 3 миллиона. С учетом 40 % торговой наценки получено 1 200 000 грязной прибыли, а это вроде как значит, что маркетинговые затраты окупались с лихвой.

Продукт-менеджеры независимо от маркетинга анализируют маржинальность продажи исходя из цен закупки и цен конкурентов. С их точки зрения тоже все в порядке. Товар купили за 1000 руб., продали по среднерыночной цене 1400 руб. и получили 400 руб. грязной прибыли.

Бухгалтерия в конечном итоге сводит все воедино и в финальном отчете, учитывая фонд оплаты труда и постоянные расходы компании. Руководитель бизнеса видит, что компания теряет деньги, но не понимает, на чем именно. Ему кажется, что у компании слишком большие расходы, ведь каждый отдел рапортует об успешной работе. Единственный логичный вывод – что он слишком много тратит на персонал, аренду и операционную деятельность. Многие владельцы приходят к идее, что им срочно надо «резать косты»¹.

Чаще всего проблема кроется как раз в якобы успешном отделе маркетинга. Именно они должны сводить все цифры воедино и посчитать, во сколько *реально* обходится компании каждый привлеченный с помощью рекламы покупатель и сколько бизнес на нем зарабатывает с учетом всех (в том числе и постоянных) расходов. В описанном выше примере к потраченному миллиону следовало бы добавить и фонд оплаты труда всего отдела маркетинга, и долю в общих затратах компании, включая оклады других отделов, и аренду недвижимости, пропорционально тому, сколько новые продажи занимали среди всех сделок компании.

Допустим, продажи пришедшим по рекламе клиентам составили 80 % от всех сделок. В результате зарплату маркетологов 400 000 руб. с учетом всех взносов и 80 % от остальных расходов компании (пусть это будет 500 000 руб.) следует добавить к одному миллиону стоимости рекламной кампании и получить, что реально на новых клиентов было потрачено 1 800 000 руб., в то время как грязная прибыль, даже до вычета налогов, напомним, составила всего 1 200 000 руб.

Конечно, такую статистику маркетологи никогда не делают, потому что любой здравомыслящий директор, увидев эти цифры, тут же разгонит весь отдел.

Примерно такую картину и наблюдал неопытный стартапер в своей бизнес-модели и никак не мог понять, куда же утекают его деньги.

Основной скрытый от глаз источник убытков для большинства компаний кроется в стремлении маркетинговых отделов концентрироваться исключительно на привлечении новых покупателей. Высокая конкуренция настолько взвинтила цены на рекламных площадках, что каждый полученный с их помощью человек обходится компании в сумму большую, чем приносит его первый чек за минусом всех расходов на эту сделку.

Конечно, кто-то может возразить, что кроме рекламы есть еще множество других каналов получения новых покупателей: это и органический поток посетителей на сайт компании из поисковиков (хотя затраты на SEO-оптимизацию, то есть услуги по повышению вашей позиции в результатах поиска в Google или Яндекс, в последнее время тоже существенно выросли), и подписчики из ваших групп в социальных сетях, и те, кто обращается в вашу компанию благодаря грамотной работе PR-отдела (заметьте, пиарщики как никто другой не любят, когда руководитель начинает делить их расходы на число привлеченных клиентов, ведь они всегда работают на будущее).

Проблема всех этих альтернативных каналов только в одном: *они не масштабируемы и дают ограниченный поток клиентов*. Попасть в ТОП-10 выдачи поисковиков непросто, но даже после этого вы не заставите людей искать ваш продукт чаще. Также у вас вряд ли полу-

¹ От английского *costs* – «издержки». – Здесь и далее примеч. ред.

чится без дополнительных расходов стремительно увеличить число подписчиков ваших групп в соцсетях, если только вы не представили рынку какой-то ультрамодный продукт.

Резко и гарантированно наращивать поток новых клиентов способна только реклама.

Поэтому, когда перед маркетингом ставят KPI в виде процента прироста продаж, то они автоматически обращаются именно к рекламным каналам... и увеличивают убыток компании в целом.

Конечно, из этого правила есть и исключения.

Во-первых, с дороговизной привлечения клиентов не сталкиваются те счастливые компании, которые создали свой собственный уникальный продукт, уже прошли стадию получения первых новаторов-покупателей, но все еще до сих пор плавают в голубом океане без хищных конкурентов. А также те, кто работает в такой узкой нише, в которой на рынке нет места более чем двум-трем игрокам (например, продажа профессионального оборудования для определенного вида спорта). В подобных ситуациях вы действительно можете получать поток новых клиентов достаточно дешево, так как вам не приходится тратить большие бюджеты на рекламные войны.

Во-вторых, существуют сферы, где прибыль на каждой сделке очень высока, чаще всего вообще не предполагается повторных продаж, поэтому все покупатели новые. К примеру, продажа квартир или люксовых автомобилей. В таких случаях огромная в абсолютных цифрах наценка на товар позволяет тратить действительно большие суммы на привлечение.

В-третьих, даже для тех, кто живет в плотной конкурентной среде, стратегия максимальной ставки исключительно на новых клиентов имеет право на существование, если ваша цель – демонстрация успеха для привлечения инвестиций. Например, вы развиваете стартап и в ближайшее время вам надо показывать резкий рост аудитории, так как этого требуют инвесторы, или вы собираетесь продать долю в бизнесе: в этом случае резкий рост доли рынка (то есть числа покупателей) даст большой мультипликатор² к цене и может быть оправдан, даже несмотря на то, что такие продажи принесут убытки.

Если же ваша цель все-таки заработать деньги на сделках с покупателями, а не показать рост их числа, вы должны понять, что на зрелых рынках с высокой конкуренцией современные цены на рекламу настолько задраны, что такие маркетинговые расходы практически никогда не окупятся с первой продажи.

Если вы предпочитаете разовые продажи новым клиентам и вновь и вновь возвращаете их при помощи тех же рекламных инструментов, то вы, скорее всего, на верном пути к разорению.

Если вам кажется, что я слишком уж сгустил краски, то попробуйте все-таки посчитать на досуге для своей компании всего три цифры:

1. Сколько вы тратите на привлечение покупателя из рекламных каналов.
2. Какова грязная прибыль по среднему чеку (за минусом себестоимости товаров в нем).
3. Вычтите из этой второй цифры постоянные расходы бизнеса (фонд оплаты труда, аренда офиса и т. п.), деленные на количество сделок в этом месяце.

По статистике в 95 % компаний стоимость нового клиента, пришедшего по рекламе, выше, чем та цифра, которая приближена к чистой прибыли по совершенной им покупке. И это мы пока еще не трогали налоги.

² Расчетный показатель, позволяющий оценить уровень рыночной недооцененности или переоцененности акций.

Позвольте теперь еще раз повторить эту важную мысль.

Разовые продажи новым клиентам, за редким исключением, приносят компании убытки, потому что за этих покупателей вы заплатили больше, чем они принесли вам прибыли.

Почему ваша компания еще не стала банкротом? Потому, что существует такое явление, как повторные продажи. Довольный клиент приходит и покупает снова. И, что особенно приятно, для этого требуется тратить гораздо меньше денег.

Если вы тратите такие большие деньги и силы на тех, кто приносит компании убытки, то для работы с существующими клиентами вам тем более стоит прикладывать не меньше, а то и больше усилий. К счастью, каналы, которые обеспечивают повторные продажи, требуют куда меньших денежных затрат.

Каждый рубль, вложенный в работу с существующей клиентской базой, приносит от 5 до 10 раз больше, чем реклама или иные способы привлечения новых покупателей. Существует достаточно много исследований, посвященных отдельным маркетинговым каналам прямых коммуникаций с клиентской базой, но в каждом из них ROI (возврат на инвестиции) не опускается ниже 300 %, а в некоторых случаях доходит до 4000 %.

Согласно исследованию Bain&Company³, продажа новому клиенту обходится компании от 5 до 25 раз дороже, чем продажа существующему. И, хочу отметить, что это средние по рынку цифры, то есть в некоторых секторах такой разрыв может достигать куда больших значений.

Harvard Business Review⁴ показывает, что получение нового клиента обходится интернет-компаниям на 20–40 % дороже, чем традиционным офлайн-магазинам. Это значит работать с существующей базой им еще выгоднее, потому что стоимость возврата старого покупателя для них даже ниже, чем для офлайн-ритейла. В том же исследовании есть еще интересная информация: увеличение уровня удержания клиентов на 5 % увеличивает прибыль компании от 25 до 95 %.

Все эти данные означают, что большинство бизнесов получает прибыль именно на повторных продажах. Когда клиент пришел к вам в первый раз и купил что-либо, он с огромной вероятностью принес вам убыток. Заработать вы на нем сможете только тогда, когда он придет к вам второй раз. Первую сделку вы совершаете для того, чтобы получить возможность получить последующие.

Из этого можно сделать странный вывод: если вы получаете прибыль только от повторных продаж, то так ли нужна первая и является ли она главной целью? Как это ни странно, сделка с новым клиентом полезна, так как снижает стоимость его привлечения, но не обязательна. Воспринимайте первую покупку как повод познакомиться с человеком и перевести его в число существующих старых покупателей, чтобы начать по-настоящему зарабатывать на нем.

Старые клиенты и есть самый главный актив вашей компании, который приносит ей максимальную прибыль.

Постарайтесь научиться думать о покупателях как о самом обыкновенном, но очень важном активе, ведь он обладает всеми характерными чертами. Во-первых, у него есть стоимость, по которой вы этот актив получаете. Во-вторых, он генерирует постоянный денежный поток.

³ http://www2.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf

⁴ <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>

Да, покупки каждого конкретного человека не стабильны, но как только мы переходим к большим цифрам и усредняем выручку от продаж по базе клиентов в несколько десятков или сотен тысяч, то можем говорить о некотором среднем доходе от одного покупателя за период времени. Эта цифра при стабильности бизнес-процессов тоже меняется не очень значительно и является постоянным ежемесячным денежным потоком на одного клиента.

И в-третьих, этот актив можно «продать», когда он стал для вас бесполезен (то есть денежный поток от конкретного клиента снизился ниже пороговых значений), но вы сохранили возможность коммуникаций с ним. Например, ваша компания предлагает товары для детей, а у лояльного вам покупателя дочь или сын, к сожалению, выросли. Ближайшие лет двадцать, пока мама не превратится в бабушку, вы вряд ли сможете продавать ей в прежних объемах, но зато она теперь является идеальным клиентом для образовательных курсов и репетиторов. В данном случае речь идет о возможности предоставить другим компаниям за деньги право контакта с вашими «ненужными» покупателями. Не стоит рассматривать это буквально как передачу базы адресов и телефонов. В следующих главах я покажу, что эта практика ни к чему хорошему не приводит. Лучше самостоятельно отправить чужое предложение своим клиентам как некую совместную акцию с другим брендом и заработать на этом.

Контакт лояльного покупателя мало чем отличается от других активов типа акций или объектов недвижимости. Его приобретение – это такая же конверсия, которая приносит компании деньги в долгосрочной перспективе.

Именно об этом мы и будем говорить в течение всей книги: как построить доверительные и эффективные отношения с самым главным вашим активом – существующими клиентами. Как правильно вкладывать в него деньги, чтобы получить максимум отдачи, и, наконец, как добиться любви и лояльности каждого вашего покупателя, тем самым кратно повысив ту сумму, которую он принесет вам в будущем.

***Резюме:** не концентрируйте маркетинговые действия исключительно на привлечении новых покупателей. Самый главный актив вашей компании – это существующие клиенты. Именно они являются источником основной прибыли для тех компаний, где в принципе возможны регулярные повторные продажи. Перераспределите усилия маркетинга так, чтобы большая часть уходила на развитие отношений с покупателями и выращивание лояльности.*

Глава 2

Почему ваши карты лояльности и рассылки клиентам не работают

Конечно, всем нам хотелось бы думать, что наша компания настолько идеальна, что клиенту достаточно один раз воспользоваться ее услугами или приобрести в ней что-либо, и он настолько восхитится, что для следующих покупок нам не придется прикладывать никаких усилий – он будет радостно бежать к нам в офис как на праздник, да еще и друзей приводить.

Возможно, в идеальном мире оно бы так и работало, но в реальности, даже если у нас самый замечательный товар или услуга в мире, к сожалению, существуют конкуренты. Как бы ни был совершен продукт, они найдут, как подать его в невыгодном свете. На фоне нашего бездействия конкурентам будет достаточно минимальных усилий, чтобы переманить покупателя, даже если он был всем доволен после того, как в прошлый раз посетил наш офис или магазин.

Залог выживания бизнеса всегда состоит в том, что вы должны использовать более эффективные приемы и технологии, чем ваши конкуренты. К сожалению, если при размещении рекламы об этом обычно помнят, то в вопросах работы со старыми клиентами большинство проявляют вопиющее безразличие.

Как это ни парадоксально, причина тут кроется именно в дешевизне и эффективности коммуникаций с существующей клиентской базой. Когда маркетинговый отдел планирует размещение рекламы стоимостью в несколько миллионов рублей, такой факт сложно проигнорировать. Перед этим ответственным шагом графические материалы неоднократно прогонят через фокус-группу, их посмотрит генеральный директор и так далее. Дело тут не только в абсолютном значении суммы – для небольшой компании это может быть и трата 100 000 руб. Факт в том, что из-за значительности таких расходов по сравнению с прибылью им уделяют повышенное внимание.

С другой стороны, инструменты для работы с существующей клиентской базой крайне дешевы – их стоимость примерно в 100 раз ниже, чем у обычных каналов. То, что они приносят компании прибыль иногда на порядок выше, чем рекламная кампания за миллион рублей, редко принимается во внимание.

Отсюда следует первый принцип плохого маркетинга:

Руководство всегда больше беспокоят риски, поэтому его внимание прямо пропорционально затратам, а не эффективности.

Если тот или иной канал маркетинговых коммуникаций стоит в 100 раз дешевле, чем реклама, то и внимания он получает меньше во столько же раз. Директор по маркетингу, особенно в крупных компаниях, будет больше переживать за ту деятельность, где риски выше. Поэтому достаточно часто коммуникации и работа с существующими клиентами отходят на второй план: затраты на них совсем невелики и цена ошибки мизерна.

Часто коммуникации с базой контактов поручают чуть ли не стажерам. Если компания тратит, скажем, на email-маркетинг всего 10 000 руб., то психологически сложно относиться к нему так же ответственно, как к контекстной рекламе, куда тратится в десятки, если не в сотни раз больше. Если бы внимание внутри компании распределялось с точки зрения потенциально

упущенной выгоды от каждой ошибки, а не прямых затрат на нее, то отношение, безусловно, поменялось бы.

Неправильная работа со старыми клиентами способна разорить компанию, так как разрушает постоянные денежные потоки, в то время как неудачная реклама приносит только разовые неприятные расходы.

Пресса широко освещает провальные с точки зрения PR-эффекта рекламные кампании, когда разгневанная общественность объявляет бойкот той или иной торговой марке. Это действительно может разрушить карьеру директора по маркетингу. Историй, когда компания доводит себя до банкротства за счет неграмотной работы со старыми клиентами, куда больше, только они редко получают публичную огласку, и маркетологов, которые довели компанию до такой ситуации, без проблем берут на работу снова и снова.

Из-за легкомысленного отношения к каналам коммуникации с существующими покупателями маркетинговые потоки большинства компаний в области повторных продаж однотипны, безлики и приносят сущие копейки по сравнению с тем, как они могли бы работать.

Второй принцип плохого маркетинга: ориентироваться на то, что делают конкуренты, и не рисковать, пытаясь сделать что-то иначе.

Любые инновации стоят денег и несут в себе риски как минимум в размере затраченных сумм. Директору по маркетингу эти конкретные риски угрожают куда больше, чем просто абстрактно размазанная по всем активностям низкая эффективность отдела. Если делать «как все», то и претензий будет куда меньше. Конечно, компании стараются проявить креативность в рекламе, но это сводится не к радикально новым методам, а к вопросу, какую именно картинку разместить на баннере.

В результате все копируют друг у друга неэффективные унылые маркетинговые приемы, потому что рисковать и делать так, как эффективнее, а не так, как все, – страшно.

Что делает маркетолог, когда понимает, что у него есть уже наработанная база тех, кто хоть раз что-либо купил, а начальство требует что-то с ней делать? Все как один запускают email-рассылки (или, упаси боже, sms-рассылки) и воспринимают их как еще один рекламный канал: посылают совершенно ненужные предложения. Когда же перед руководителем рекламного отдела ставят задачу как-то развивать повторные продажи в офлайн-магазине, то они все как один выпускают карточки лояльности.

Как именно должны работать прямые коммуникации (частным случаем которых являются рассылки), вы узнаете в последующих разделах этой книги. А сейчас хотелось бы чуть подробнее остановиться на том, почему в современных реалиях карты лояльности редко когда вообще приносят хоть какой-нибудь положительный результат.

Я не говорю, что карточки вообще не нужны. Это очень эффективный инструмент, созданный совсем для других целей, но сами по себе они никакой лояльности не дают. Не надо ожидать, что они существенно увеличат продажи.

Почему-то большинство компаний относится к этим кусочкам пластика как к манне небесной, само появление которой должно разом решить все проблемы. «Конечно, мы работаем над лояльностью клиентов – мы запустили бонусную программу и выпустили карту», – очень часто слышу я в беседах с маркетологами после своих выступлений.

К сожалению, приходится констатировать, что, скорее всего, вы выкинули деньги на ветер, а лояльность клиентов никак от этого не изменится: если у вас до этого ее не было, то и не будет.

Представьте себе, что вы хотите построить загородный дом. Вы купили бревна, молоток и гвозди, свалили все это на том месте, где должно появиться здание, и теперь надеетесь, что все как-нибудь само сложится. Странно, да? Но ситуация с картами ровно такая же. Вы завели себе инструмент, но забыли о том, что с ним надо уметь работать.

О чем же думают маркетологи, когда надеются, что механизмы, которые выдумали еще в прошлом веке, помогут их продажам в современных условиях? Они оправдывают свою деятельность тем, что, во-первых, так делают все, а во-вторых, при желании можно найти несколько вдохновляющих исследований.

Например, согласно статье Accenture Interactive⁵ от 2016 года, участники программы лояльности приносят розничным продавцам на 12–18 % больше дохода, чем те, кто в этих программах не участвует, а компания Rosetta Counselling⁶ в своих исследованиях показывает, что лояльные участники на 90 % чаще делают покупки и тратят в 2–3 раза больше, чем остальные.

Продолжая пример с постройкой дома, эта статистика говорит о том, что, большинство из тех, кто купил бревна, гвозди и молоток, все-таки начали жить в своих домах и они в среднем в 2 раза счастливее тех, кто домом не обзавелся. К сожалению, это никоим образом не значит, что ваша гора пиломатериалов на участке автоматически сделает вас счастливым. Между первым шагом и финальным результатом находится огромный участок тяжелой и усердной работы. Часть компаний ее проделала и увеличила эффективность взаимодействий с покупателями в 5–10 раз. Основная масса пассивно ожидала, что их бонусные программы заработают сами собой, и в среднем по рынку получается, что продажи лояльным клиентам выросли на какие-то проценты.

Куда больше исследований, которые показывают, что выпущенная карта лояльности не сделает ваших клиентов лояльными.

Kitewheel⁷ провела чудесный опрос, согласно которому выяснилось, что 73 % покупателей считают, что программы лояльности должны дать брендам возможность показать потребителям, насколько они лояльны по отношению к ним как к клиенту.

Вы понимаете? Клиент воспринимает вашу карту как первый шаг в ваших отношениях. С другой стороны, согласно тому же исследованию, 66 % маркетологов думают ровно наоборот, воспринимая бонусную программу как шанс для клиента показать свою преданность. Ему дали карту, скидку, и теперь он должен ею пользоваться!

Почувствовали пропасть между реальностью и мнением компаний?

Именно поэтому, согласно данным CMA⁸, в среднем 13 из 30 новых программ лояльности перестают работать в течение года после запуска. Их закрывают потому, что затраты на них очевидно превышают выгоду. Полагаю, еще в какой-то части компаний считать эффективность этих затрат вовсе не умеют и продолжают спонсировать заведомо убыточные проекты.

Я очень рад, что где-то есть еще 34 % директоров по маркетингу, которые понимают, что карта лояльности это не последний, а первый шаг в отношениях. Какая-то часть из них реально работает над развитием коммуникаций с клиентами, и именно благодаря им иссле-

⁵ <https://newsroom.accenture.com/news/members-of-customer-loyalty-programs-generate-significantly-more-revenue-for-retailers-than-do-non-members-accenture-research-finds.htm>

⁶ <http://currents.rosetta.com/2015/03/why-engaged-customers-are-your-best-customers-facts-figures-on-the-value-of-engagement/>

⁷ <https://kitewheel.com/press-releases/new-independent-study-reveals-major-disconnect-brands-todays-connected-consumers/>

⁸ <https://www.the-cma.org/Contents/Item/Display/327325>

дователи двумя абзацами выше смогли показать фантастические цифры эффективности программ лояльности.

На российском рынке существуют единичные успешные примеры комплексных маркетинговых подходов к работе с клиентской базой на фоне невероятного количества однотипных и неработающих программ лояльности.

О том, как попасть в число тех, кто может похвастать этой гигантской эффективностью, будет рассказано в следующих главах, а сейчас придется поведать о том, почему простой выпуск карты лояльности, как правило, не только не увеличивает, но может даже снизить ваши продажи!

Согласно различным исследованиям, у среднестатистического москвича от 23 до 50 карт различных магазинов. Это среднее значение по больнице с учетом морга, то есть тут посчитали даже тех, кто не имеет карт вообще, затовариваясь в основном в мелких магазинах у дома, а также тех, кто пользуется одной-двумя картами продуктовых сетей. У активной группы людей, которая уделяет шопингу серьезное внимание и долю в семейном бюджете, то есть тех, кого большинство и мечтает видеть среди своих клиентов, таких карточек намного больше. Они уже давно не умещаются в кошелек и занимают достаточно большую коробочку, стоящую дома на полке.

Это означает, что само по себе наличие карты перестало быть стимулом для выбора того или иного магазина. Как правило, у покупателя уже есть пластик от нескольких компаний, продающих интересующий его товар, поэтому на то, куда он направит свои стопы, влияют уже совсем иные факторы. В довершение из-за того, что карт реально много, человек про них, как правило, вообще не помнит! Согласно исследованиям RBC Research⁹, 58 % выданных карт лояльности остается невостребованными и вечно лежит в той самой коробочке.

Факт первый: карта лояльности не увеличивает ни число визитов, ни число покупок. Когда клиент решает, в какой магазин идти, карта не влияет на его выбор.

Из-за количества пластика на руках возникает и вторая проблема. Таскать эту пачку с собой просто нереально. Если карточки пары-тройки продуктовых магазинов, которыми мы пользуемся почти ежедневно, еще находят себе место в кошельке, то все остальные обычно сложены дома. Конечно, если человек осмысленно отправляется тратить серьезную сумму в торговый центр, то он, может, и захватит их с собой, но если он случайно, проходя мимо, увидел интересный ему товар, то нужной карты, как правило, под рукой нет.

Исследование Romir¹⁰ только подтверждает это. Картами продуктовых магазинов пользуются 90 % опрошенных, крупную бытовую технику с их использованием покупают 67 % (это запланированная, а не спонтанная покупка). Остальные магазины показывают куда более скромный процент.

Когда человек попадает в магазин случайно (то есть не идет целенаправленно, чтобы купить, например, холодильник, а заходит, просто гуляя по торговому центру), то срабатывает просто удивительный фактор: покупка довольно часто откладывается потому, что карты под рукой нет. Клиент понимает, что сейчас заплатит больше, чем мог бы, и это является останавливающим фактором. Он отказывается от покупки. Для покупателя это вдвойне неприятное ощущение: и досада, что он не может воспользоваться скидкой, и расстройство от того, что выбранная вещь так и осталась на полке магазина. Клиент, конечно, успокаивает себя, что зайдет за этим предметом позже, когда возьмет карточку из дома. Как вы понимаете, на следующий день он легко может забыть или передумать (особенно если это эмоциональная покупка),

⁹ <https://www.rbc.ru/business/14/02/2017/589d97a49a7947e189fe2459>

¹⁰ <https://romir.ru/press/rambler-eksperty-rasskazali-ob-otnoshenii-rossiyan-k-kartam-loyalnosti>

а чаще всего он вообще тут же находит что-то не менее интересное в соседнем магазине, в котором вообще нет никакой программы лояльности. Именно там и совершается сделка.

Факт второй: внедрение карты лояльности часто снижает число спонтанных покупок.

Конечно, с этим можно кое-как бороться. Многие компании позволяют воспользоваться баллами с карты просто по номеру телефона, назвав его у кассы. Однако для этого нужно, чтобы клиент к этой самой кассе подошел и узнал про такую возможность. Сколько людей пройдет мимо вашей витрины с мыслью: «Какая интересная вещь... но их карты с собой нет, так что лучше потом как-нибудь найду», – вы никогда не узнаете.

Если же физический пластик вообще не выдается, а бонусная программа действует только по номеру телефона, то вспомнить о ее существовании крайне сложно. Спонтанные покупки такой подход, конечно, не ограничивает, но и повышению продаж тоже никак не способствует. Вы просто даете скидки всем, кому продавец при ее расчетах напомним о бонусах.

Логичный способ борьбы с таким явлением – это перенос карты лояльности из пластика в мобильное приложение. Но и тут все та же проблема: количество карт. Каждый магазин выпускает свое приложение исключительно со своей программой лояльности. Как было уже описано выше, у современного человека это приведет к тому, что только приложений магазинов у него в смартфоне будет несколько десятков. Ориентироваться в них чрезвычайно сложно. Даже найти нужное перед кассой непросто, не говоря уж о том, чтобы помнить, приложения каких торговых точек вообще у вас есть и какие конкретно у каждой условия. Поэтому приложения как офлайн-, так и онлайн-магазинов имеют очень ограниченную аудиторию.

По данным VirtualNext, 84 % пользователей удаляют собственные приложения ретейлеров уже через месяц после начала использования. Просто потому, что в этой куче иконок запутаться можно.

Факт третий: сложность программ лояльности такова, что люди не помнят о том, как и за что они получают бонусы.

Каждая компания, создавшая собственное приложение с программой лояльности, понимает, что у нее больше нет ограничений пластика, и начинает строить весьма сложные условия начисления баллов. Дневные акции, о которых сообщается только в приложении, особые скидки на разные категории продуктов, которые надо предварительно выбрать, иначе скидка не будет действовать, и т. п.

Нет, если бы у клиента было одно только это приложение, он бы, наверное, в нем разобрался. Вероятно, маркетологи в каждом магазине именно на это и рассчитывают. Но давайте вспомним, что их несколько десятков. Каждый раз, кликая на иконку в смартфоне прямо перед кассой, клиент будет видеть, сколько возможностей он упустил, просто потому что забыл или не разобрался. Он мог бы получить еще 10 % скидки на этот свитер, если бы в начале месяца выбрал для себя приоритетную категорию «свитера».

Осознание упущенной выгоды рождает негативные эмоции. Они не заставят клиента разбираться в приложении, зато каждая покупка в этом магазине будет связана с негативом. Сам не осознавая реальную причину, человек все чаще будет ходить к вашему конкуренту, потому что у него покупки приносят удовольствие, даже если там вообще нет скидок.

Сложные программы лояльности работают только в одном случае: если клиент пользуется ими ежедневно и поэтому держит в голове. То есть речь идет исключительно про транспорт и продуктовые магазины. В приложении, которое требуется реже, чем раз в неделю, покупатель разбираться не будет.

Конечно, есть куча программ-агрегаторов для смартфонов, где можно хранить весь пластик в одном интерфейсе. Но и они не решают ряд проблем: во-первых, такие приложения не работают с картами, где есть магнитная полоса, а не штрихкод. Во-вторых, каждую карту

туда надо заводить отдельно (требуется решиться и посвятить целый вечер тупому сканированию нескольких десятков карт). В-третьих, они, естественно, не могут предоставить весь тот функционал, что дает собственное приложение магазина. То есть разного рода электронные кошельки для хранения карт лояльности могут работать только с крайне ограниченным набором магазинов.

Но самый главный их недостаток в том, что при использовании человек вообще забывает, чьи бонусы у него есть, а чьих нет. Когда пластиковые карты попадают на глаза, покупатель их запоминает. Когда у него в смартфоне мешается на экране приложение магазина, про него тоже сложно забыть. Однако если все карты кроются за одной иконкой, то они вообще не попадают на глаза. В итоге в памяти остается только несколько наиболее часто используемых, а та карта, которую не предъявляли несколько месяцев, для человека практически перестает существовать. Находясь в магазине у кассы, он, может быть, о ней вспомнит, если пороеется в общем списке, но вот на решение прийти именно в эту точку продаж она точно никакого влияния не оказывает.

Факт четвертый: даже использование электронных карт в мобильных приложениях не улучшает проблему их доступности и не способствует увеличению визитов в торговую точку.

Согласно исследованию компании McKinsey, в котором они оценили работу 55 крупнейших мировых ретейлеров именно в части эффективности их бонусных программ, рост выручки в тех магазинах, которые инвестировали в программы лояльности, оказались *аналогичными или даже чуть худшими* по сравнению с компаниями, которые таких инвестиций не делали.

То есть само по себе внедрение карты лояльности рост выручки не дает, а может даже снижать его.

К сожалению, проблемы типовых бонусных программ на этом не заканчиваются.

Выпуская карту, компания предполагает, что большая скидка заставит клиента делать больше покупок, однако это далеко не всегда так. Каждый понимает, что скидка на костыли не заставит человека чаще ломать ноги, но почему-то редко применяет эту мысль конкретно к своим товарам.

В свете того, что было описано в этой же главе, очевидно, что клиенты часто забывают про существование той или иной карты и про бонусы на ней (особенно начисленные за первую и единственную пока покупку). Баллы бесконечно лежат на его счету. Это крайне плохо сказывается на бухгалтерской отчетности бизнеса (если вы не в курсе, то спросите своего бухгалтера, как именно он расценивает маркетинговые баллы в подаваемых отчетах в налоговую). Чтобы избежать этого, компании вынуждены вводить ограничения по сроку их использования и через определенное время обнулять счет клиента.

Кроме того, немногие компании играют честно и позволяют оплачивать баллами 100 % стоимости товара. Большинство вводит покупателей в легкое заблуждение, пересчитывая скидку дважды. Самый простой и относительно прозрачный для покупателя способ – это приравнять баллы к рублю не один к одному, а с понижающим коэффициентом. Например, начислить за покупку в 1000 руб. целых 100 баллов (покупатель мысленно предполагает скидку 10 %), но потом, при оплате баллами, они засчитываются по курсу 10 к 1 и эта сотня баллов превращается в 10 руб. То есть реальная скидка составила всего 1 %.

Более запутанный для клиента способ – это позволять оплачивать баллами только определенный процент стоимости товара. Ранее за покупку в 1000 руб. клиент получил целых 200 баллов, которые вроде как равны рублю. Он предполагает скидку в 20 %! Вот только оплатить ими можно только 10 % цены новой покупки. То есть реальная скидка вдвое меньше. Многие магазины вводят еще одно хитрое правило: баллы в рамках каждой покупки можно либо списывать, либо копить.

Все эти многочисленные ухищрения делают большинство программ слишком запутанными для клиента и обесценивают для него саму идею таких баллов. Они либо бесконечно копятся и их некуда потратить, либо их всегда не хватает и в итоге экономия составляет какие-то копейки. Эта проблема менее актуальна для магазинов ежедневного использования, но если вы постоите и послушаете, что говорят покупатели на кассах, например магазинов бытовой техники или спортивных товаров, то часто можете услышать на предложение предъявить или приобрести карту лояльности такой ответ: «А все равно эти баллы копить бессмысленно, они всегда сгорают». Действительно, если человек покупает крупную бытовую технику в среднем раз в два года, то программа, где баллы сгорают через 12 месяцев, для него абсолютно бессмысленна. Часто можно услышать и такое мнение: «Все равно эти баллы реальных скидок не дают». Действительно, на товар по специальным акциям, который чаще всего и покупают, карта лояльности не действует, а на последние коллекции с завышенной ценой дает не более чем пару процентов скидки.

Факт пятый: начисленные клиенту баллы не имеют для него ценности, и он ими вообще может не воспользоваться.

Есть и другая сторона медали. Так называемые Prize Hunters. Те, кто покупает товары только с гигантской скидкой, получая ее во всевозможных маркетинговых акциях, не требующих серьезных денежных затрат. Также существуют люди, выманивающие карты лояльности у друзей. Эти категории заведомо убыточны для любого бизнеса. Ведь компания часто рассчитывает разовыми демпинговыми условиями вернуть или заманить к себе хороших платежеспособных клиентов, которые впоследствии окупят эти расходы за счет следующих покупок. Prize Hunters никогда не окупят бизнесу своего существования. Это паразиты, существующие исключительно на плохо продуманных маркетинговых программах.

Ну и последние гвозди в крышку гроба обычных программ лояльности. Достаточно много компаний девальвировали саму идею таких карт за счет введения заведомо сложных условий, которые созданы только для того, чтобы создать видимость выгоды для покупателя при отсутствии таковой. Например, в гипермаркете по карте вообще не предоставляются скидки на весь товарный ассортимент, но зато действует специальное персональное предложение. Это очень ограниченный список товаров, якобы персональный для каждого конкретного клиента. В реальности это часто выражается в виде дисконта на памперсы для неженатого мужчины. В итоге покупатель каждый раз получает какие-то купоны, где видит чуть ли не 50 % скидки на те или иные продукты, но, к сожалению, именно на те, которые ему, как правило, вообще не нужны. Долго дурить покупателя не выходит. В Москве недавно закрылась целая сеть магазинов с подобным подходом. Зато такие компании формируют дополнительное негативное отношение к картам лояльности.

Конечно, можно найти исследования, которые утверждают, что баллы и скидки очень важны для клиентов. Например, Ромир¹¹ показывает, что 27 % россиян из-за скидки в 10 % будут посещать только тот магазин, который выдал карту. Для 30 % требуется 15–20 % скидка и еще 26 % требуют не менее 25 % скидки. Если спросить человека, ради какой скидки он будет предельно лоялен, то он, конечно, назовет какую-то цифру. Результаты таких опросов не отражаются на продажах.

Что я имел в виду, когда говорил, что карты лояльности являются очень эффективным инструментом? Вспомните, что отвечали покупатели в одном из опросов в этой главе: 73 % надеялись, что это первый шаг компании в построении хороших отношений с ними. Клиенты думают, что это начало разговора, а ретейлеры на этом и останавливаются. Это чистой воды обманутые ожидания.

¹¹ <https://romir.ru/press/rambler-eksperty-rasskazali-ob-otnoshenii-rossiyan-k-kartam-loyalnosti>

Эта книга об отношениях. Взаимодействие бизнеса с клиентом в последующих главах очень часто будет сравниваться с любовью или дружбой между двумя людьми. Здесь уместно то же сравнение. Представьте, что молодой человек подарил незнакомой девушке цветы и спросил ее номер телефона. Наверняка она рассчитывает на продолжение общения. А он на следующий день присылает ей сообщение, что сегодня в его ресторане по предъявлению того букета ее ждет скидка.

Вся дальнейшая книга будет рассказывать вам, что же на самом деле ждут от вас ваши клиенты. Дело не только в скидках. Однако чтобы дать покупателю то, что он хочет, сначала вам все-таки придется с ним познакомиться и получить его номер телефона или другой контакт. Вот для этого и нужна карта лояльности.

Маленькая пластиковая карточка, которую вы выдали клиенту, – это не более чем способ познакомиться и получить разрешение собирать о нем данные. Взамен получения такой возможности вы даете клиенту какие-то скидки, но ваше общение на этом только начинается. Те данные, которые вы узнаете с помощью карты (помимо контактов это еще и данные о покупках и участии в тех или иных акциях), позволят вам воспользоваться другими инструментами и алгоритмами, которые и дают реальный отклик в продажах и будут описаны в следующих главах.

Как особую категорию бессмысленной траты маркетинговых средств хочется отметить выдачу пластиковых карт лояльности интернет-магазинами и другими онлайн-бизнесами. Тот единственный полезный результат, который такие карты реально дают, у них уже есть: клиент оставил свои контакты при заказе, а покупки на сайте учитываются в его личном кабинете. Зато всю сумму негативных эффектов, которые несут с собой программы лояльности, включая расходы на их поддержку, компании зачем-то взваливают на себя.

***Резюме:** современные программы лояльности с накоплением баллов или скидок, и особенно карты лояльности, уже не работают. Они не увеличивают продажи, а даже иногда, наоборот, снижают их. Для выстраивания прочных отношений с клиентом и повторных продаж надо применять совсем иные инструменты. Карта лояльности при офлайн-продажах играет роль инструмента, при помощи которого собираются данные для дальнейшего общения с клиентом.*

Глава 3

Этапы дружбы с клиентом. Не стоит перепрыгивать через ступеньки

Какие стадии проходит клиент при общении с той или иной компанией?

Очень подробный анализ психологии взаимоотношений клиентов и бизнеса провел известный гуру маркетинга Сет Годин (автор бестселлера «Фиолетовая королева»¹²) в книге «Доверительный маркетинг»¹³. В ней много полезных идей для тех, кто хочет выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, и мы еще вернемся к некоторым полезным мыслям. Сейчас я хочу остановиться именно на этапах взаимоотношений клиента и компании.

По мнению Сета Година, их можно разделить на пять важных уровней.

Уровень 1. Мгновенная покупка

Вы и ваш покупатель еще не знакомы. Поверив вашей рекламе (или вообще по чистой случайности), некий прохожий оказался в вашем магазине или на сайте. Он увидел интересный товар, его устроила цена, сделка состоялась. Клиент ничего не знает о вашей компании, и, более того, ему на вас откровенно наплевать. Его интересует только товар. С какой-то долей вероятности, если подобные товары или услуги ему никогда в жизни больше не понадобятся (например, он покупает в подарок что-то, чем сам никогда пользоваться не будет), он забудет о вас сразу после оплаты и получения заказа. Никаких отношений на данном этапе не возникает. Именно такие продажи наиболее разрушительно действуют на бизнес, ведь, как мы уже выяснили в первой главе, за этого клиента вы заплатили гораздо больше, чем получили взамен.

Уровень 2. Доверие к бренду

Ваш клиент остался доволен покупкой. У вас адекватные цены, ваши продавцы были вежливы, сам товар отличного качества и был доставлен вовремя. С большой долей вероятности подобные товары или услуги клиенту еще понадобятся. На этом этапе возникают первые еще очень хрупкие взаимоотношения. Этот покупатель склонен доверять вашим предложениям чуть больше, чем предложениям конкурентов. Когда ему еще раз понадобится этот или похожий товар, он выберет именно вашу компанию, потому что вы ему уже знакомы, в то время как остальные продавцы несут с собой некоторые риски. Но если ваш конкурент сможет предложить ему чуть более выгодную стоимость или дополнит свое предложение подарком, то чаша весов может склониться уже в его пользу.

К сожалению, на этом этапе большинство магазинов старается предложить клиенту карту лояльности, которая, как мы уже выяснили, никак не увеличит вероятность покупки. Другие компании на этом же этапе включают во всю маркетинговую мощь массовые рассылки, засоряя почтовые ящики покупателей и разрушая то самое хрупкое доверие, которое только-только установилось.

В дальнейших главах будут описаны инструменты, которые эффективны на этом шаге. В целом вы просто должны продолжать быть удобными для клиента. Достаточно не подорвать его доверие и иметь адекватные рынку предложения, вовремя деликатно напоминая о своем существовании. Тогда он вернется к вам еще несколько раз и перейдет на следующий уровень.

¹² Годин Сет. Фиолетовая королева. М.: МИФ, 2018. 176 с.

¹³ Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers / Seth Godin. New York: Simon & Schuster, 1999.

Уровень 3. Личные отношения

Между этим и предыдущим этапами на самом деле лежит гигантская пропасть. Переводить через нее клиентов умеют очень немногие компании, но даже у них существенная часть покупателей по дороге теряется.

Чем же замечателен этот этап?

Ваш клиент так часто у вас покупал, что предпочитает ваш магазин или ваши услуги всем остальным. Доверие уже крепко. Когда ему нужен похожий товар, он сначала идет к вам, и только если у вас его нет в наличии, он обратится к вашим конкурентам. Довести клиента до этого уровня сложно, а вот потерять – очень просто. Достаточно всего пару раз обмануть его доверие. Это может быть как невежливый продавец-новичок, так и, например, необоснованное повышение цен относительно конкурентов. Человек по привычке купил что-то у вас, а потом понял, что в соседнем магазине может купить то же самое куда дешевле.

Согласно исследованию Vision Critical¹⁴, проведенному в 2015 году, 42 % американцев прекратят покупать бренд после двух неудачных попыток независимо от того, принадлежат они к программе лояльности или нет.

Однако если вы сможете хотя бы ненадолго задержать клиента на этом этапе, он сам задумается об одной очевидной вещи и попадет на следующий.

Уровень 4. Накопление баллов

Покупатель – не дурак. Он понимает, что лоялен вашему магазину, и логично задает себе вопрос: а что я получаю от этой лояльности? Ни один человек не любит односторонних отношений – у любого тут же появится мысль, что его используют. Поэтому, если ответ на этот вопрос «Ничего», он может здорово расстроиться.

Именно в этот момент и возникает потребность в программах лояльности. Только не в тех, которые созданы, кажется, только для того, чтобы запутать и продавцов, и клиентов. На этом уровне вы уже завоевали доверие, нет смысла хитрить и обманывать клиента – это может вам сильно навредить. Поэтому для людей, находящихся на этом этапе отношений, нужно создать *простую и понятную* схему вознаграждения. Если клиент понимает, что его благосклонность справедливо оплачивается и выражается в конкретной и легко исчисляемой выгоде, он начинает покупать больше.

Только на этом уровне начинают работать программы типа «купи еще одну вещь и получи большую скидку». Клиент понимает, что вернется в ваш магазин завтра или через неделю. Почему бы не увеличить чек сейчас, если это принесет ощутимую выгоду?

Проблема карт лояльности в том, что выдают их на втором уровне, а с точки зрения развития той самой лояльности работать они начинают только здесь, на четвертом. До этого момента они играли роль инструмента для первого знакомства с клиентом и сбора данных о нем. Кстати, на этом четвертом этапе вы уже так хорошо знакомы с клиентом, что вам по большому счету никакие карты здесь уже и не нужны. Вы должны узнавать его просто по номеру телефона, а скидки и специальные предложения для такого покупателя уже должны быть индивидуальными и предлагаться ему персонально. О том, как разрабатывать такие предложения, мы поговорим чуть позже.

Уровень 5. Внутривенное вливание

Можно было остановиться на предыдущем уровне, потому как до пятого уровня большинство компаний не добирается.

На этом этапе решение о покупке за клиента принимает компания, а не он сам. То есть его доверие настолько велико, что он позволяет вам решить за него, что и когда ему купить.

¹⁴ <https://www.visioncritical.com/blog/keep-customers-happy-infographic>

Среди магазинов подобные примеры найти сложно. На похожий уровень выходят фирмы, которые продают товары по подписке. Раз в месяц я получаю от одной иностранной компании комплект лезвий для бритвы, которую они когда-то прислали мне бесплатно. Они периодически совершенствуют лезвия, делая их все более удобными и качественными, сохраняя цену на одном уровне. По сути, именно эта компания решает за меня, чем именно мне бриться не только сегодня, но и завтра. Я доверяю ей в этом вопросе потому, что до этого она справлялась со своей задачей очень хорошо. Я регулирую только частоту получения товара.

На таком высоком уровне отношений также работают паевые фонды и брокеры. Им доверяют деньги под обещание приложить все усилия для приумножения капитала, а они покупают и продают акции по своему усмотрению. Пока счет клиента растет, он доверяет своему брокеру.

Компания Apple на пике популярности (с которого она уже начала постепенно сползать вниз) почти достигла такого же уровня доверия. Новую модель iPhone покупали сразу после старта продаж. То есть именно Apple решала за клиентов, что, когда и почему они купят. Свобода воли пользователей iPhone в данном вопросе выражалась только в выборе цвета модели. Казалось, что даже технические характеристики конкретной модели уже были не так важны. Это и стало ошибкой. Настолько высокое доверие клиентов было обусловлено тем, что модели Apple ранее всегда были впереди рынка. Как только по функционалу продукты оказались в роли догоняющих недорогие китайские смартфоны, фанаты Apple задумались, и последняя модель iPhone по ажиотажу в первые дни уже не могла сравниться с предыдущими.

На последнем этапе развития отношений лояльность клиентов достигает такого пика, что больше не нуждается в стимулировании, поэтому это далее в книге рассматриваться не будет. Если вы достигли подобного успеха, вам остается только стараться не допустить ошибку и не подорвать доверие покупателей.

***Резюме:** важно шаг за шагом вести клиента по лестнице взаимоотношений, не стремясь перепрыгнуть ступеньки, и не стараться применять инструменты, работающие на более поздних этапах, в самом начале. Они не только не сработают, но и могут нанести вред.*

Глава 4

Типы клиентов: не все любят одно и то же

Суть лояльности и любви клиента к вашей компании в том, что вы соответствуете его ожиданиям и даете ему именно те выгоды, возможности и ощущения, которые ему важны. Тут важно не ошибиться, так как в этом вопросе разные группы клиентов интересуют совсем разные и подчас противоположные вещи.

Покупателей можно разделить по многим признакам. Более подробно этот вопрос будет освещаться в главах 14–17, сейчас мы остановимся на чуть более очевидных признаках.

Во-первых, это известное деление по жизненному циклу продукта.



Рис. 1. Распределение типов покупателей по жизненному циклу продукта

Очевидно, что новаторы и ранние последователи в первую очередь ценят новый жизненный опыт и новые ощущения. Важна ли им цена продукта? В разумных пределах – нет. Главное, чтобы продукт попадал в приемлемый для них ценовой диапазон.

Когда фирма Chrysler только создавала свой PT Cruiser с крайне экзотичным дизайном, она спросила людей в фокус-группе, купят ли они такой автомобиль. Этот вопрос вызвал абсолютно неожиданную реакцию. Из-за эпатажного облика около 70 % ответили, что не сделают это ни за что на свете, а 30 %, те самые новаторы, сказали, что им понравилась машина. Именно им задали следующий вопрос: «Сколько, по-вашему, может стоить такая машина, чтобы вы все-таки ее купили?» Разница между полученными цифрами оказалась почти в два с половиной раза. Причем в ходе обсуждения даже те, кто называл меньшие цифры, согласились бы купить автомобиль и за вдвое большую сумму. Этим людям в принципе было не так важно, сколько он стоит. Они просто его хотели. Безусловно, у каждого есть верхняя граница цены, за которую они не готовы переступить. Но если новый продукт обещает интересный жизненный опыт и попадет в приемлемый ценовой диапазон, то его купят.

Способна ли скидка в 5 % или даже в 20 % хоть как-то повлиять на новаторов? Скорее нет. Зато неожиданный, хоть и небольшой подарок, особенно связанный с новым опытом или ощущениями, они оценят.

С другой стороны, позднее большинство и опоздавшие так долго решались на эту покупку, взвешивали все за и против, что вот как раз вопрос цены будет крайне важен. Это те люди, которые перед покупкой посчитают стоимость владения и экономичность, будут долго сравнивать предложения разных магазинов. Как правило, в рекламе, направленной на эту группу клиентов, бессмысленно давить на эмоциональную составляющую. Спонтанные покупки – это не за них. Безусловно, бывают и исключения, но эта категория покупателей больше про разумный рациональный и осторожный выбор. Для них *скидка будет самой лучшей мотивацией*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.