**Направленный на увеличение стоимости торговой марки анализ прибыльности покупателей**

Темпорал П., Тротт М.

Отрывок из книги “Роман с покупателем”

Когда речь заходит о развитии марки, мы должны точно знать, благодаря каким покупателям она рассчитывает вознестись до заоблачных высот. Следовательно, нам необходимо детально изучить клиентуру и идентифицировать источники стоимости торговой марки. По существу, мы должны определить, кого можно считать прибыльным покупателем, а кого нет.

**Изучение существующих покупателей**

Планируя программу УВП, вы должны прежде всего определить степени прибыльности ваших покупателей. УВП может быть очень дорогим предприятием — это инвестиции в покупателей ради увеличения их доходности в будущем. Но какой смысл тратить деньги на заведомо убыточное дело, то есть на тех покупателей, которые сегодня не приносят вам прибыли или, хуже того, приносят убытки? Вы обязаны определить прибыльность своих клиентов. Если у вас имеется лишь информация о прибыльности отдельных товаров, то этот побочный продукт проекта УВП будет тем более интересен — возможно даже, он откроет вам глаза на реальное положение вещей.

Нас всегда удивляло, как много компаний не знают, на ком из покупателей они зарабатывают или, напротив, теряют деньги. Год за годом они “перекачивают” маркетинговые бюджеты в средства массовой информации, которые, как они считают, имеют отношение к их целевым аудиториям, но так и не понимают, кто для них является “хорошим потребителем”.

Заставьте себя потратить достаточное количество времени на погружение в информацию о покупателях. Поверьте, результаты того стоят. Сначала изучите данные по отдельным потребителям. Посмотрите, как распределены ваши покупатели по возрастам, доходам, географическим регионам — всем тем демографическим характеристикам, о которых у вас наверняка имеются какие-то сведения. Далее попытайтесь ответить хотя бы на часть из следующих вопросов:

Когда в последний раз каждый из покупателей совершал у вас покупку?

Как часто каждый из потребителей приобретает у вас товар?

Чему равен средний объем покупки каждого покупателя?

Какую сумму денег каждый из потребителей оставляет у вас за год?

Какую прибыль вы получаете от каждого покупателя за год?

Последний показатель особенно интересен; он должен стать для вас метрикой и именно его вы должны стремиться улучшить. Проанализировав данные о прибыльности покупателей, вы обнаружите явное разделение на сегменты.

**И вновь принцип Парето**

Принцип Парето в очередной раз доказывает свою состоятельность. Как видно из рис. 5.1, когда вы изучите данные о прибыльности актуальных покупателей, вы, скорее всего, обнаружите, что 80% прибыли получаете не более чем от 20% клиентов. Весьма вероятно, что небольшая часть из них будет обеспечивать вам значительную долю этих 80%. Нам встречались и компании, в которых 5% покупателей приносят 90% прибыли.

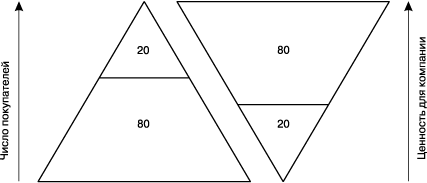


Рис. 5.1. Правило 80:20

Учитывая все это, знаете ли вы, кто эти потребители и чем привлекают их ваши товары и ваша компания? Если ваша клиентура подчиняется тому же правилу, то вы рискуете потерять 90% прибыли в случае ухода всего 5% актуальных покупателей. Самое сложное, конечно, — идентификация тех, кто входит в “великолепную пятерку”.

Если построить график прибыли от отдельных покупателей, весьма вероятно, что он будет иметь вид, аналогичный кривой на рис. 5.2.

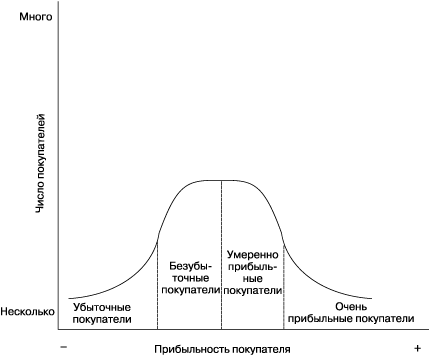


Рис. 5.2. Распределение прибыли

Нам известна компания, пытавшаяся слепо применить программы УВП для всей своей покупательской базы из 800 000 человек, так как руководство считало необходимым развивать лояльность и кросс-торговлю. Подобный подход не просто требует огромных финансовых вложений (затрат только на сопровождение покупателей, не говоря уже об оплате труда, системах, вознаграждении, почтовых расходах); само управление таким числом покупателей способно превратиться в настоящий логистический кошмар.

Когда мы поинтересовались, сколько из этих 800 000 покупателей приносят фирме прибыль, ответом была гробовая тишина. Программа же УВП — крупное стратегическое решение, требующее прочного финансового обоснования и надежного планирования.

Любая компания должна ответить на два вопроса:

Имеет ли смысл тратить деньги на потребителей, от которых в настоящее время невозможно получить прибыль?

Имеет ли смысл тратить деньги на покупателей, которые что-то приобрели у вас два года назад и которым вы больше не смогли ничего продать?

Все мы знаем, с каким трудом сегодня выбиваются маркетинговые бюджеты. Финансовых контролеров трудно убедить, что ваши маркетинговые программы являют собой нечто большее, чем просто издержки, которые нужно сводить к минимуму. Поэтому деньги следует тратить на тех покупателей, кто:

регулярно совершает у вас покупки;

недавно приобрел ваш товар или услугу;

вносит ощутимый вклад в прибыль компании;

рекомендует ваш товар или услугу друзьям/коллегам или

имеет значительный потенциал для развития.

Как определить потенциал потребителя? Мы еще вернемся к этому вопросу, а пока обратимся к рис. 5.3, на котором рассматривается прибыльность покупателей. Изучите его. Воспользуйтесь им для создания плана действий по атаке на существующих потребителей, по увеличению их прибыли и стоимости своей торговой марки.

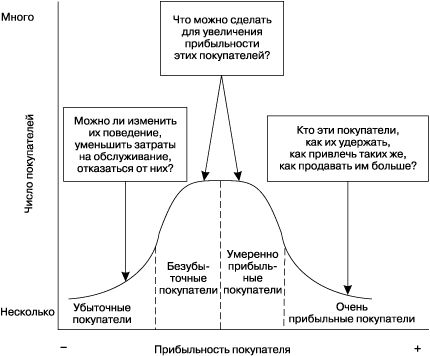


Рис. 5.3. Меры по увеличению прибыльности

Специалисты по маркетингу называют развитие за счет существующих покупателей “органическим ростом”, так что мы можем рассматривать клиентуру в качестве своеобразного сада. На данный момент площадь его фиксирована; вы можете потратить на него ограниченную сумму денег и хотите извлечь из него максимум. С чего начать? Начните со своих самых прибыльных покупателей. Они — ваши лучшие образцы. Вы вырастили их, а они обеспечивают вам хороший “урожай”. Они стоят того, чтобы вы позаботились о сохранении их показателей и в следующем году. Вероятнее всего, что и в долгосрочной перспективе они будут демонстрировать столь же высокие результаты.

В другом углу вашего сада находятся чахлые, слабые растения. Вы потратили на уход за ними много времени, но они не желают расти, не говоря о том, чтобы цвести. Тут вы должны принять решение, стоит ли еще тратить на них время и не лучше ли вообще выкопать их, чтобы освободить место другим, более плодовитым?

Посредине ваш сад заполнен растениями хотя и не отмирающими, но и не представляющими собой ничего особенного. Этих нужно всячески культивировать. Есть ли среди них те же растения, что отличаются лучшей урожайностью? Если да, почему их рост задерживается? Может быть, дело в почве? В количестве света? В том, чем вы их поливаете? Хороший садовод отнесется к своим растениям именно так, и вы должны поступить аналогичным образом. Только досконально изучив каждое растение (в нашем случае — покупателя), вы можете полностью раскрыть потенциал своего сада.

**Определение приоритетов в программе УВП**

Но вернемся из сада в не менее чудесный мир маркетинга. Вам необходимо составить профиль своих самых прибыльных покупателей: кто они, где они живут, чем они зарабатывают себе на пропитание, какая у них семья и стиль жизни. Возможно, вы обнаружите несколько кластеров внутри одной группы — не думайте, что все эти люди одинаковы.

Концентрация усилий на группе самых прибыльных потребителей имеет большое значение по ряду причин. Во-первых, именно они приносят вам значительную часть прибыли, а вам прежде всего необходимо сохранить ее. Во-вторых, покупатели из этой группы наверняка окажутся привлекательными клиентами для других компаний. Если говорить о кредитных карточках, они могут быть держателями пластиковых карт или даже выше. Вероятнее всего, они имеют по почте огромное число привлекательных предложений. В-третьих, их расходы превышают траты любого другого покупателя, поэтому их потеря будет самой болезненной. Мы не сомневаемся, что, убедив их остаться, вы получите наибольшую прибыль на свои инвестиции.

Второй по приоритетности группой должны быть умеренно прибыльные покупатели. Кто из них отвечает характеристикам самого прибыльного потребителя? Почему они приносят вам не самую высокую прибыль? Как при помощи УВП изменить их привычки и заставить вести себя самым прибыльным образом? Это ваш второй по величине источник прибыли, а остальные могут пока подождать.

**Составление потребительского профиля**

В этой книге будет вновь и вновь звучать один и тот же рефрен: изучайте своих потребителей. Впрочем, не совсем понятно, как составить профиль наиболее прибыльных клиентов?

Прежде всего начните с имеющихся у вас данных. Как мы уже говорили, для их сбора вам придется обратиться к ряду различных систем. Получив информацию, которую вы имеете, определите, какими данными о покупателях вы хотели бы располагать, а затем расхождения между первыми и вторыми.

Как их устранить? Если это действительно очень сложно, у вас найдется разумная причина, почему вы не решили задачу раньше. Раскроем вам секрет: необходимо говорить с покупателем — лицом к лицу, по телефону, при помощи анкетирования или любого другого средства. Но говорить нужно, и начать следует немедленно! Мы обнаружили, что покупатели обычно очень отзывчивы на запросы данных о них самих при условии, что они знают, зачем они вам, что вы намереваетесь с ними делать и что вы распорядитесь ими надлежащим образом.

Многие из наших клиентов чувствовали себя очень неловко, когда у них возникала необходимость узнать у покупателей, какую информацию о себе они считают “секретной”, то есть частью своей личной жизни. Однако люди обычно положительно воспринимают тот факт, что вы решились поговорить с ними, им нравится, когда на них обращают внимание. Вспомните представленные в гл. 3 результаты исследования факторов ухода потребителей (рис. 3.4): основная причина, почему покупатели покидают компании (68%), связана с тем, что с ними никто не разговаривает, что они ощущают свою ненужность. Для сохранения потребителей может быть достаточно того обстоятельства, что вы потрудились поговорить с ними, не требуя ничего взамен. Вы же бесплатно получите информацию от реальных людей, а ценится она на вес золота.

**С чего начать сбор данных**

Центром любой инициативы УВП должна быть ваша маркетинговая база данных. Без нее нечего и думать о грамотном использовании информации о покупателях.

В гл. 2 мы упоминали о том, что благодаря умелому обращению с базами данных крупные компании имеют возможность действовать подобно владельцам маленьких магазинчиков. Те сохраняют близость со своими покупателями, что не только способствует лояльности, но и позволяет следить за изменением потребностей и желаний клиентов, дабы владельцу магазина было на чем зарабатывать деньги.

**Маркетинговая база данных**

Все это разумно и логично, проблема только в том, как именно будет решаться задача на практике. Большинство крупных организаций собирают информацию за счет того, что умеют слушать, однако она хранится в разных системах, на различных платформах, не все из которых являются современными и совместимыми. Если это напоминает вашу ситуацию, можем сказать, что объединение всех этих систем воедино для создания общей маркетинговой базы данных, конечно, потребует усилий, но результат с лихвой окупит вложенные время и деньги.

Не удивляйтесь, если ваше предложение вызовет жалобный стон у работников информационного отдела. И у них, если вы надумаете за один заход собрать данные о 800 000 покупателей, будут на то полные основания. Поэтому мы рекомендуем сначала сфокусировать внимание на высокоприбыльных и среднеприбыльных потребителях, проверить работоспособность процессов и систем в небольших масштабах и только затем думать об их дальнейшем развертывании.

Если отдел ИТ совсем не рад вашей идее (его сотрудники могут быть просто перегружены или их оценочные затраты слишком велики для бюджета вашей опытной программы), не отчаивайтесь, потому что собрать и обрабатывать все необходимые вам данные можно на обычном компьютере с помощью любой программы разработки баз данных (например, “Microsoft Access”). Остается лишь найти того, кто создаст вам необходимую базу данных, заполнить ее и провести анализ.

**Сегментирование маркетинговой базы данных**

**Практические рекомендации**

Как мы уже обсуждали, не все покупатели одинаково ценны, поэтому не все они заслуживают одного и того же объема внимания и даже одних и тех же цен. Поэтому необходимо разделить покупателей на удобные группы или сегменты, а затем выработать маркетинговые и коммуникационные подходы к каждому из них. Кроме того, мы можем также определить для каждого сегмента свои цели и задачи, а также контролировать влияние различных маркетинговых инициатив на каждую из групп.

В гл. 4 мы обсудили возможности сегментирования базы данных. Начать лучше всего с относительной выгодности покупателя. Это как минимум станет гарантией того, что ваши усилия будут направлены на наиболее важных для вашего бизнеса потребителях. Полученный сегмент можно разделить на подгруппы, используя для этого метрики индивидуальной прибыльности покупателей.

Насколько крупными должны быть сегменты?

Единых правил, регламентирующих оптимальный размер сегмента, не существует. Лучше всего руководствоваться здравым смыслом, т. е. бюджетными и ресурсными ограничениями. Чем больше сегментов вы выделите в базе данных, тем большая аналитическая работа вам предстоит и тем сложнее и дороже будет ваша коммуникативная программа (если, конечно, вы намереваетесь подстраивать коммуникации под все сегменты). Старая аксиома системного подхода — “делай проще” — сохраняет свою значимость. Начните с небольшого числа сегментов и внимательно отслеживайте, чтобы между группами существовали заметные отличия.

В книгах и отдельных публикациях не утихают дискуссии на тему “сегментов из одного покупателя”. Предположительно, они является целью персонального маркетинга — но так ли это? Давайте обсудим.

**УВП и сегменты из одного покупателя**

Многие наблюдатели утверждают, что интернет-компании уже сейчас могут осуществлять персональный маркетинг, что дает им существенные преимущества над фирмами, применяющими традиционные средства коммуникаций с потребителями. Не будем отрицать: интернет действительно облегчает персональный маркетинг. Многие web-сайты, прежде чем предоставить доступ к информации, “просят” посетителя сообщить свои персональные данные. Это означает, что учитывать потенциальных покупателей можно с первого же контакта. Говоря языком семейных магазинчиков, это значит, что никто не может посетить магазин и не оставить там хотя бы свое имя и контактный адрес. Многие сайты для определения своих посетителей используют так называемые cookies (печенюшки, булочки —информация об обращении к услугам в режиме реального времени), так что при повторном посещении они могут встречать вас по имени.

Далее, многие сайты предоставляют пользователям регистрационные номера. Получив такой номер, вы можете, например, настроить вид сайта по своему усмотрению. Скажем, зарегистрированный читатель газеты “Daily Telegraph” или сайта любого другого крупного издания может создать себе свой персональный экземпляр, содержащий статьи только на интересующие его темы.

Возможность “узнавания” покупателя открывает путь для массовой кастомизации — одной из целей персонального маркетинга. Таким образом, интернет в определенной степени позволяет автоматизировать процесс сегментирования. Выбирая конкретный сайт, пользователь объявляет о своей сфере интересов. В случае если бы мы имели возможность проследить за перемещениями пользователя по Сети, мы бы сразу составили ценнейший для маркетинга его профиль. Мы говорим “если бы”, хотя, конечно, такое программное обеспечение уже существует.

В принципе, коммуникации посредством интернета связаны с тем же набором “проблем”, что и любой другой способ персональных коммуникаций. Несомненно, интернет позволяет получать ответы от конкретных потребителей, а электронный маркетинг становится все более и более индивидуальным. Например, покупатели могут указать, в какой форме они хотят получать почтовые сообщения: просто текст или HTML со всеми его графическими возможностями, а также заранее определить частоту их поступления. Те, кто ненавидят рекламные сообщения, могут без труда отписаться от рассылок по э-почте.

И, тем не менее, интернет, надо признать, умеет вызвать у пользователя раздражение. Многие web-сайты берут “управление” удаленными компьютерами в свои руки и не позволяют вам вернуться туда, откуда вы пришли, или открывают окна, о которых вы не просили. У нормального пользователя возникает ощущение “Большого брата”, который, как известно, все видит. Чего современному интернету не хватает (и что крайне необходимо для сближения с покупателями), так это чувства доверия. Очень немногие люди решаются сблизиться с теми, кому они не доверяют. Таким образом, задача интернет-компаний состоит в скорейшем создании ощущения безопасности, надежности и доверия, что позволит устранить коммуникативные барьеры и начать строить прочные взаимоотношения с потребителями (см. также гл. 9).

Но вернемся из виртуального мира в мир реальный. Здесь обслуживать сегменты из одного покупателя намного труднее, постольку поскольку речь идет о живом человеке, которого нужно найти и понять. Сегмент не звонит в ваш телефонный центр, не приходит к вам в магазин и не летает на ваших самолетах — это делает человек. Мы считаем, что конечной целью компании может быть поддержание индивидуальных отношений с каждым конкретным покупателем, отношений, в которых вы будете узнавать о клиентах столько, сколько возможно на практике, и которые позволят вам предлагать им индивидуальные пакеты товаров и услуг. Недостаток терминов вроде “сегмента из одного покупателя” в том, что они обезличивают маркетинговую функцию — именно его и стремится исправить УВП.

Но оставим терминологию. Представьте, что в вашей базе данных 800 000 покупателей — скажите честно, у вас есть возможности для индивидуальной работы с каждым из них? Для создания индивидуальных маркетинговых стратегий? Вряд ли. Да в этом и нет необходимости. У потребителей найдется достаточное количество общих черт, чтобы применить гораздо более осуществимые подходы. Например, программа Tesco, одна из лучших среди известных нам программ УВП (ее эффективность подтверждается несколькими годами наблюдения за данными о покупателях), предполагает около 100 сегментов при базе в 9 млн человек. В целом ее нельзя назвать уникальной, но уровень детализации в программе один из самых высоких.

Если вы намереваетесь проводить программу УВП в реальном мире, то вот вам наш совет: не думайте пока о глубине сегментирования, начните с самого простого. Определите четыре или пять ключевых сегментов потребителей — возможно, отличающихся по объему расходов. Внутри каждой из групп ищите отличия в стилях и стадиях жизни. Со временем, накопив дополнительные данные, вы сможете выделять более специфичные подгруппы. Но при этом не забывайте о своих ограничениях и о здравом смысле.

**Метрики индивидуальной прибыльности покупателей**

Мы упомянули метрики индивидуальной прибыльности покупателей. Что это такое? Потребители обладают рядом характеристик, напрямую влияющих на их ценность для вас. Воздействуя на эти характеристики, вы можете положительно изменить будущую стоимость покупателя. Их можно оценить и, следовательно, отслеживать во времени. Каждая из этих метрик-характеристик является элементом формулы “пожизненной стоимости покупателя”. Давайте рассмотрим их более подробно.

Стоимость

Сколько конкретный покупатель тратит в вашей компании денег в месяц, год, на протяжении всей своей жизни? “Покупателем” может быть отдельный человек, семья или, если речь идет о товарах производственного назначения, фирма.

Частота покупок

Как часто этот потребитель совершает сделки с вами? Как часто он останавливается в ваших отелях, или арендует у вас автомобили, или приходит за покупками в ваш магазин? Если вы торгуете продовольственными товарами, то покупатель, посещающий ваш магазин каждую неделю, может считаться одним из лучших клиентов. Если вы занимаетесь прокатом автомобилей, лучшим клиентом может быть, к примеру, тот, кто пользуется вашей услугой раз в месяц. Если у вас гостиничный бизнес, хорошей частотой можно считать частоту обращения один раз в квартал. Подумайте, чему может быть равна частота покупок вашего типичного потребителя.

Время с момента последней покупки

Когда в последний раз была заключена сделка с покупателем? Контролировать этот показатель очень важно. Если клиент совершает у вас покупки раз в месяц и последние два месяца о нем ничего не было слышно, ваша программа учета должна всячески об этом сигнализировать, чтобы вы могли вовремя связаться с клиентом и узнать о причинах его “отсутствия”. Не ждите, что потребители будут сами звонить вам и сообщать, что они недовольны вами и отказываются от дальнейших контактов — большинство покупателей уходят “по-английски”. Данные специальных исследований свидетельствуют о том, что с жалобами обращаются к поставщикам лишь 4% покупателей, а остальные 96% не нуждаются в пустых, с их точки зрения, хлопотах. Из этих 96% где-то от 65 до 90% в следующий раз обратятся за покупкой в другую компанию, и почти все они расскажут о своих впечатлениях друзьям. Не стоит и говорить, какой огромный вред это принесет вашей марке.

Упростите обращение с жалобами

Поэтому необходимо в максимальной степени упростить процесс обращения с жалобами. Большой объем жалоб отнюдь не свидетельствует о том, что положение компании вызывает тревогу. Многие негативные ситуации можно использовать с пользой для себя, если продемонстрировать, что ради сохранения клиента вы готовы исправить ошибку. Часто говорят, что лояльность покупателя, которому пришлось пожаловаться и который был удовлетворен решением возникшей проблемы, значительно выше, чем лояльность того, кто никогда не обращался с жалобами. Почему? Потому что вы как минимум поговорили друг с другом, и у вас была возможность продемонстрировать свою заинтересованность в человеке. Вы выслушали его пожелания и отреагировали на них. Вот и весь УВП. Все, что вам нужно сделать, это подтолкнуть покупателя на разговор с вами (причем не только в случае жалобы), а самому внимательно слушать и правильно реагировать.

“Спящие” покупатели

Существует множество причин, почему активные в свое время покупатели вдруг “засыпают”. Причем дело тут необязательно в том, что вы совершили какую-то ошибку. Например, у покупателя могли измениться обстоятельства и ваш товар или услуга стали ему не нужны. Необходимо обязательно выяснить причины “сонливости”, потому что вне зависимости от размеров маркетингового бюджета вам вряд ли удастся восстановить доживающую последние дин потребность. Решение, опять же, состоит в том, чтобы говорить с покупателями, узнавать, что они думают, сохраняется ли у них интерес к вашей марке.

Объединение метрик

Каждая из предложенных метрик позволяет получить ряд данных о значимости для компании различных групп покупателей. Но по отдельности они создают весьма противоречивую картину. Возьмем, например, продовольственный магазин. Представьте, что вы анализируете частоту посещений. Вы обнаруживаете, что 20% покупателей приходят к вам в магазин раз в месяц или реже, 60% посещают его в среднем раз в десять дней, еще 20% — раз в три дня. Получается, что те, кто приходит в магазин раз в месяц, являются наименее ценными покупателями, посещающие раз в три дня — самые ценные, а посещающие раз в 10 дней — образуют среднюю группу, правильно? Необязательно. Если учесть показатель стоимости, картина может стать совершенно иной. Ваши “наименее ценные покупателя”, посещающие магазин реже всех, могут оказаться наиболее выгодными. В чем причина? В том, что они не любят тратить время на ежедневное хождение за продуктами и делают закупки сразу на месяц вперед. Но не только. Вполне возможно, что это семьи из шести человек, которые за раз покупают по три тележки продуктов. И наоборот, те, кто посещают магазин раз в три дня, приобретают лишь пакет молока и хлеб. Так кто самый выгодный покупатель?

Учитывая это, нельзя не усомниться в правильности подхода многих супермаркетов, создавших создать у себя так называемые “экспресс-кассы”. Что они тем самым говорят покупателю? Если вы купили немного, мы поможем вам выбраться из магазина побыстрее, но если вы только что оставили у нас все свои сбережения, накупив две тележки еды, вам придется минут 20 постоять в очереди. Есть в этом смысл?

В своей работе с розничными клиентами мы избрали другой подход. Мы предлагаем им сделать “быстрые кассы” доступными только для владельцев клубных, т. е. магазинных, карт. Эти кассы открываются в периоды наибольшей загрузки магазина и помогают наиболее выгодным покупателям быстрее расплатиться за покупки. Так и должно быть. Возвращаясь к семейным магазинчикам, карты постоянного покупателя — эквивалент местного жителя, который так или иначе всегда посещает магазин, действительно ценного посетителя. Покупатели без карточек оказались в вашем районе проездом и случайно решили что-то купить. Почему их должны обслуживать так же или лучше, чем постоянных покупателей? Такой подход не только дает покупателям стимул для участия в программе развития лояльности, но и позволяет розничному торговцу собрать намного больше информации о частых посетителях магазина и их покупках. Как показывает наш опыт, в отдельных магазинах доля покупателей, решивших участвовать в программе лояльности, возрастает с 5 и менее до 40%.

Проанализируйте свою ситуацию в свете сразу нескольких метрик. Постройте схему, подобную представленной на рис. 5.4.

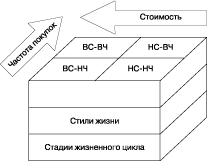


Рис. 5.4. Модель метрик прибыльности покупателей

Начнем с показателей стоимости и частоты покупок. Получим четыре сегмента высшего уровня. Добавим к ним данные о стилях жизни и стадиях жизненного цикла и получим задатки мощной модели УВП.

Наиболее интересными для нас сегментами будут (в порядке приоритетности):

1. ВС-ВЧ: Покупатели с высокой стоимостью и высокой частотой покупок.

2. ВС-НЧ: Покупатели с высокой стоимостью и низкой частотой покупок.

3. НС-ВЧ: Покупатели с низкой стоимостью и высокой частотой покупок.

Группа с низкой стоимостью и низкой частотой покупок привлекательной не является.

Группы 1 и 2 необходимо защищать и сохранять любой ценой. Хотя эти покупатели и так оставляют у вас значительные суммы денег, попробуйте стимулировать их к увеличению закупок. Наибольшим потенциалом для роста обладают покупатели, регулярно посещающие магазин, но закупающие товары на относительно небольшие суммы. Таким образом, наиболее привлекательной целью ваших маркетинговых усилий является группа 2. Вам нужно только узнать, что они могут покупать у вас и что вы должны сделать, чтобы они начали совершать дополнительные закупки. Проанализировав данные об их стилях и стадиях жизни, вы получите представление о том, что они собой представляют. Если данных недостаточно, проведите небольшую коммуникативную программу, разошлите небольшую анкету и узнайте то, что вас интересует.

Обратимся к сегменту покупателей с высокой стоимостью и высокой частотой покупок. Определите в нем людей со схожими стилями жизни и стадиями жизненного цикла. Чем они отличаются от группы с низкой стоимостью? Такое сравнение хорошо проводить в самом начале исследования, в качестве отправной точки. Затем необходимо разработать маркетинговую программу, которая будет стимулировать покупателей с низкой стоимостью покупок вести себя подобно наиболее выгодным потребителям. В “Практикуме 9” рассказывается об УВП-программе компании Concourse Securities, с помощью которой она смогла лучше узнать своих клиентов.

Практикум 9

The Concourse Securities Co.

**Изучение клиентуры**

Основанная в 1996 г. тайваньская компания Concourse Securities специализируется на торговле ценными бумагами.

На момент создания компании рынок ценных бумаг на Тайване оценивался в 30–40 млрд юаней. За семь месяцев работы Concourse Securities добилась прибыли до уплаты налогов в размере 17 млн юаней. Компания, однако, столкнулась с ожесточенной конкуренцией, и залогом дальнейшего ее роста стал поиск ответов на следующие вопросы:

Как удержать найденных клиентов?

Как увеличить объем сделок с актуальными клиентами?

Как развивать онлайновую торговлю.

Решено было применить методы УВП и воспользоваться программными продуктами компании AkuP International Inc.

Concourse начала с анализа имеющихся данных о клиентах. В частности, оценивалась частота сделок, время, прошедшее с момента последней операции, и общая денежная стоимость потребителей для компании.

**Еще раз о принципе Парето**

Вы помните правило, в соответствии с которым 80% прибыли приносят 20% покупателей? В случае Concourse оказалось, что 93% общей выручки приходятся на долю как раз 20% клиентов.

Компания начала анализировать данные и составила характеристику наиболее прибыльных покупателей, а именно определила предпочтительные для них акции, возраст, количество акций в портфеле и даже любимых брокеров компании!

УВП-программа Concourse Securities

Concourse разработала программу УВП, сфокусированную на лучших клиентах компании, а также направленную на увеличение интенсивности расходов других покупателей.

**Приоритетное обслуживание ОВП-клиентов**

ОВП-клиенты — это группа избранных покупателей, чей вклад в прибыль компании наиболее велик. Статус ОВП (очень важных персон) определяется в момент контакта с Concourse, как по телефону, так и через интернет. Такие клиенты получают приоритетное обслуживание, персональные рекомендации по инвестициям и определенное возмещение брокерского куртажа, зависящее от ценности конкретного клиента. Со всеми ними после осуществления каждой сделки созваниваются представители компании, с тем чтобы убедиться в отсутствии нареканий.

Увеличение выгодности других клиентов

Предупредительный контакт. Concourse разработала компьютерную программу, которая по определенному набору правил и истории прошлых сделок выдает клиентам рекомендации по покупке ценных бумаг. Используемая система во многом напоминает систему Amazon.com, где покупателям рекомендуют книги в зависимости от того, каких авторов они приобретали ранее, какой тип литературы они предпочитают или даже какие книги покупают посетители сайта с аналогичными характеристиками. Процедура уведомления работает в реальном времени, так что рекомендации клиент получает ежедневно. Контакт осуществляется по э-почте или по телефону в удобное для клиента время.

Отслеживание предпочтений. Для изучения предпочтений клиентов компания организовала механизм записи информации с web-сайта своего партнера по инвестиционным консультациям. У посетителя сайта на экране открывается окно с персональными рекомендациями по предложениям Concourse. Если они интересуют клиента, он может тут же перейти на сайт Concourse и приобрести нужные акции.

Исходящие телефонные звонки. Concourse установила программу телемаркетинга, предполагающую звонки покупателям с характеристиками ОВП, но небольшими объемами сделок.

Результаты

Реализация программы УВП позволила получить следующие результаты:

Объем возмещения расходов, связанных с обслуживанием ОВП-клиентов, снизился с 0,3 до 0,1% от выручки, что привело к увеличению валовой прибыли на 5%.

Уровень удовлетворения покупателей группы ОВП увеличился с 65 до 90%.

Выручка от группы ОВП возросла на 25%.

Темпы оттока ОВП-клиентов снизились с 10 до 5%.

Уровень удовлетворения остальных покупателей увеличился с 60 до 65%.

Источник: AkuP International Inc.