**Клиентский журнал как ключевой элемент программы лояльности**

Ольга Кулейкина, Валентин Сидак

При организации программы лояльности довольно часто возникает вопрос - каким образом наладить регулярную коммуникацию с ее участниками. Журнал - не дешевый, но потенциально эффективный способ общения с клиентами, способный представлять собой и самостоятельную ценность как элемент программы лояльности. Весь вопрос в том, как сделать его таковым.

**История вопроса**

В конце 2004 года наиболее ценные абоненты «Билайн» начали уходить из компании. На тот момент отток (переход к конкурентам) среди этих клиентов превышал средние показатели среди мировых операторов.

Были проведены специальные исследования, чтобы понять, что именно представляет ценность для «доходных» клиентов, что они считают важным для себя и ожидают от оператора. Они показали, что такого рода клиенты в первую очередь ценят, когда компания признает их особый статус и «заслуги», а также дает первоочередной доступ к информации и дополнительным возможностям от самой компании. В результате с целью их удержания была организована программа Hi-Light Club. Было решено организовать не стандартную (например, бонусную) программу поощрения пользования услугами компании, а скорее - формировать некое сообщество клиентов, что-то вроде клуба постоянных покупателей со специальным обслуживанием и другими «льготами».

Идея программы состоит в гарантии особого отношения компании к высокодоходным клиентам, которое выражается в выделенном обслуживании и предоставлении эксклюзивных сервисов, недоступных другим клиентам.

В текущем виде программа предоставляет следующие привилегии:

Выделенная линия абонентского обслуживания;

Обслуживание вне очереди в офисах «Билайн»;

Выдача запасного телефона на время ремонта собственного;

Бесплатная настройка услуг на телефонах, скидки на телефоны и аксессуары в офисах;

Бесплатные звонки в день рождения;

Доставка сим-карт по всему миру;

Скидки и другие привилегии от компаний-партнеров.

Участниками программы становятся абоненты - физические лица, чьи траты на сотовую связь значительно превышают средние по рынку. Цель программы - повышение лояльности клиентов к оператору (снижение оттока, повышение активности) за счет формирования долгосрочных отношений и эмоциональной привязки к бренду. Клиенты, чьи расходы на сотовую связь за последние три месяца превысили установленный порог, получают звонок от представителя «Билайн» с предложением стать членом Hi-Light Club. Всем участникам программы высылается «стартовый комплект» с персональной пластиковой картой и буклетом с перечнем доступных привилегий.

В ноябре 2007 года программе исполнилось три года. За это время Hi-Light Club стал национальной программой, выйдя в шесть новых регионов России.

**Коммуникация с участниками**

Один из ключевых вопросов любой программы лояльности - это общение с ее участниками. Особенно важен этот аспект для клубной программы. Именно выбранный инструмент коммуникации доносит до участников все новости программы и оператора, информирует о доступных привилегиях, новых тарифных и сервисных предложениях, позволяет увеличивать интенсивность пользования основными услугами оператора, и, по сути, представляет собой «материализацию» самой программы лояльности - то, что можно реально «пощупать». В идеале, средства коммуникации должны являться не только каналом информирования, но и представлять собой отдельную добавленную ценность для участника.

Как вариант основного средства коммуникации с клиентами вначале рассматривалось информационное письмо, которое можно было рассылать на регулярной основе. Но у письма был один существенный недостаток - его трудно было представить как дополнительную ценность для клиента. В итоге основным средством коммуникации был выбран клиентский life-style журнал, в котором можно было сочетать информацию с обучением и развлечением.

После проведенного конкурса был выбран внешний подрядчик - известный международный издательский дом (мы решили, что крупный объем работы может выполнить только сторонняя компания), обладающий значительным опытом подобных проектов. Подготовлена концепция журнала, его наполнение. В итоге получился life-style журнал с ярким, необычным дизайном и качественной полиграфией, где 1/3 журнальной площади занимают новости о программе и новинках от «Билайн», а также статьи о различных технологиях связи. Остальная часть журнала посвящена вопросам развития бизнеса, личному развитию, путешествиям, событиям в городе и вариантам проведения свободного времени. Периодичность издания - шесть раз в год, доставка бесплатно на почтовые адреса членов клуба.

Кроме журнала, специально для участников программы был разработан web-сайт Hi-Light Club, на котором размещаются описания всех действующих привилегий, постоянно обновляемые новости, а также pdf-версии журналов.

В середине прошлого года содержание и подача материала в издании существенно корректировались по итогам специально проведенных фокус-групп, участники которых оценивали прочитанный материал и делились впечатлениями.

**Как измерить эффективность журнала?**

Это не так просто - оценить эффективность бесплатного периодического издания. Клиентский журнал, рассылаемый почтой, имеет совершенно четкую и ощутимую стоимость, и более того, представляет собой значительную статью затрат всей программы лояльности. Но приносит ли он достаточную пользу, окупает ли затраты?

На мой взгляд, для оценки эффективности клиентского журнала можно использовать сразу несколько подходов. В первую очередь, оценивать эффективности самой программы лояльности. Если программа приносит эффект и достигает поставленных целей, то скорее всего журнал как инструмент коммуникации в полной мере способствует этому успеху. Во-вторых, можно косвенно измерить и эффективность именно средства коммуникации, проведя маркетинговое исследование, а также оценивая статистику подключений сервисов, которые продвигаются через журнал.

В нашем случае результаты проведенного телефонного опроса участников программы нас приятно удивили. Практически все респонденты отметили, что получить журнал было приятно, и что он сам по себе представляет ценность и некую «материализацию» привилегий в рамках программы. 80% респондентов ответили, читают журнал целиком или частично. Больше всего клиенты обращали внимание именно на новостные рубрики «Билайн», рассказывающие о новинках, тарифах и услугах. До 50% читателей подключали услуги сразу после прочтения о них в журнале. Практически все клиенты хотели бы получать журнал и далее. Таким образом, мы подтвердили для себя, что журнал одновременно является и привилегией, и эффективным инструментом коммуникации с клиентами «Билайн». Он способен решать бизнес-задачи.

Наиболее показательны цифры динамики пользования привилегиями, которые предоставляются партнерами, - ведь именно о них члены клуба узнавали в основном через журнал. Было отмечено, что после как минимум двукратного упоминания об услугах партнера и привилегиях для членов клуба в разных выпусках журнала, пользование его сервисами начинало заметно расти, и продолжало увеличиваться после последующих упоминаний.

Таким образом, учитывая положительный финансовый эффект от программы в целом, который был получен по результатам аналитического исследования, и косвенные оценки эффективности журнала как инструмента коммуникации, мы сделали вывод, что запуск журнала был верным ходом.

**Использование возможностей клиентского издания**

Нужно признать, что на данный момент рынок клиентских изданий в нашей стране еще недостаточно развит. Отсутствуют четкие стандарты качества клиентских газет и журналов; нет профессиональных рекомендаций по оценке эффекта от издания для клиента-заказчика. Сами издатели часто оценивают свой успех, основываясь на мнении коллег по цеху, которые в свою очередь основное внимание обращают на внешние атрибуты - вид, качество полиграфии, фамилии привлеченных авторов. При запуске журнала мы также столкнулись с тем, что издатель уделял больше внимания внешнему виду журнала, а не содержанию статей. Особенно «страдали» именно наши, клиентские материалы, которые, как нам казалось, пишутся как под копирку, с применением набора шаблонных «приемов». Но и остальные, развлекательные материалы часто казались либо поверхностными, написанными в каком-то «глянцевом» стиле, либо наоборот слишком сложными и перегруженными узкопрофессиональными терминами, особенно если это касалось деловых материалов.

Первые же фокус-группы с клиентами, получившими два-три выпуска журнала, показали, что у читателей есть свое четкое мнение в отношении издания, которое они получают. Несмотря на то, что аудитория участников программы достаточно «разношерстная» (людей объединяет только активное пользование услугами сотовой связи), среди ответов и комментариев респондентов нашлось очень много общего. Как выяснилось, внешний вид журнала впечатлял только в первый момент, когда он впервые попадал в руки. Далее клиентов начинало интересовать, хочется ли им прочитывать статьи до конца, и часто выходило, что начав чтение, они понимали, что это неинтересно, статья «пустая», «ни о чем», и прекращали чтение. Очень многие участники фокус-групп предполагали, что статьи должны быть написаны более простым и «литературным» языком, они не должны быть похожи на рекламные заметки. По мнению клиентов, в журнале должны даваться все самые свежие новости о действительно полезных услугах и акциях, которыми клиенты имеют возможность воспользоваться. Не нужно писать о событиях, которые состоялись в прошлом и без их участия только для того чтобы «отметиться». Материалы должны быть достаточно детальны, чтобы было понятно, как подключить ту или иную услугу, но не занудны, и ни в коем случае - не в хвалебном тоне. Развлекательные статьи - на жизненно важные и интересные темы, язык - простой и живой. Опубликованным реальным письмам самих клиентов респонденты дружно не поверили, сказав, что они слишком положительные, и мы их сами, наверное, сочинили. Наконец, ясная структура (расположение текстов), соответствие фотографий и иллюстраций описываемым событиям явно обладали в глазах читателей большей важностью, чем дизайнерская креативность.

После проведенного исследования мы стали гораздо больше внимания уделять подбору тем и подаче материала. Главными критериями были вопросы: хочется ли это читать нам самим, нашим знакомым? Сохранят ли этот журнал, чтобы позже воспользоваться материалами какой-то из статей? И, наконец, достоверна ли указанная в материалах информация? Все это в какой-то мере усложнило наше взаимодействие с издательским домом. Понадобилось немало времени, чтобы редакторы и менеджеры «настроились» на наш проект, постарались отказаться от стандартных подходов, привлекли подходящую команду постоянных сотрудников и авторов. Было немало споров на тему, что важнее: наше знание потребностей клиентов или же значительный опыт в издательском деле у менеджеров со стороны издателя.

**Максимальная польза от издания**

В целом, если суммировать полученный опыт работы с клиентским изданием, то извлечение максимальной пользы от него возможно при следующих условиях:

Тесная командная работа заказчика и издателя. Недопустимо целиком отдавать журнал «в руки профессионалов» и надеяться, что сам собой получится интересный клиентам продукт. Нужно совместно планировать наполнение номера, стараться по возможности логически связывать материалы, вносить комментарии и предложения, вычитывать все статьи и не утверждать, пока есть хоть какие-то сомнения.

Максимальное внимание подбору тем и подаче материалов. За читателем необходимо видеть реального человека, лучше всего представлять за чтением своих знакомых или близких людей. Даже бизнес-материалы должны «читаться», содержать какую-то интригу, сюжетные ходы. К читателю по возможности нужно обращаться напрямую, стараясь вызвать хотя бы мысленную ответную реакцию.

Стараться быть честными с клиентами там, где речь идет о собственных сервисах и новостях. Говорить не только о достижениях, но и о проблемах, способах их решения. Давать практические советы и полезные подборки. Публиковать самые разные письма клиентов и давать полные ответы на вопросы. Стараться говорить о том, что действительно интересует и беспокоит, а не только о том, что преподносит нас с выгодной стороны.

Периодическое обновление, иная подача материалов в привычных рубриках, эксперименты, непривычные материалы на привычном месте.

Проведение опросов читателей, исследований - чтобы не полагаться только на собственное мнение и «замыленный глаз». Кстати, особенно важно приглашать издателей на клиентские фокус-группы, так же как и делиться с ними результатами количественных исследований, пересылать читательские письма и отзывы!

Безусловно, есть и другие, «технические» моменты эффективности клиентского издания. Основной - почтовая доставка (проблемы с недоставкой).

В заключение хотелось бы сказать, что, оценив эффективность созданного нами инструмента общения с клиентами, мы собираемся развивать этот проект дальше. Приоритет на ближайший год - региональное развитие программы Hi-Light Club. Нам предстоит оценить, насколько отличается восприятие журнала клиентами других регионов и «настроить» региональные полосы журнала под интересы читательской аудитории.

**Как сделать клиентский журнал интересным читателям?**

В первую очередь необходимо организовать обратную связь с читателями.

Например, создать специальный электронный ящик для писем клиентов - и они обязательно будут делиться с вами своими впечатлениями, предложениями, претензиями, пожеланиями. Параллельно на сайте компании весьма полезно запустить форум и периодически проводить анкетирование.

Что это дает? Именно посредством обратной связи мы вычленяем темы номера, заказываем издательству увлекательные статьи, организуем интервью с интересующими читателей персонами. Кроме того, это помогает нам формировать призовые фонды под проводимые на страницах журнала конкурсы и викторины. И не только это. Клубный сайт помогает выявить направления, которые были бы полезны и интересны членам клуба, что дает нам возможность понять, кто будет для нас перспективным клубным партнером. Речь идет об известных компаниях, готовых предоставить значимые льготы членам Hi-Light Club в обмен на продвижение в журнале. Мы заключаем соглашения и анонсируем появившиеся у членов клуба привилегии непосредственно в клубных новостях.

Так как наши читатели должны быть в курсе происходящего у нас в компании, то одна из задач журнала - освещать последние новости, передовые технологии и события «Билайн». Мы стремимся подавать эту информацию в краткой и понятной форме, с возможностью сразу же воспользоваться предложениями, которые вызвали интерес.

Определив самые актуальные для большинства читателей темы, мы формируем план номера: обсуждаем с редакцией возможность размещения материалов на заданные темы, разрабатываем структуру статей, их стиль, даем читателям рекомендации: где купить, как узнать, куда обратиться.

Уже после выхода журнала в обязательном порядке оценивается количество обращений и подключений к освещенным в журнале привилегиям/услугам/тарифам/акциям. Анализируется, насколько хорошо освещены темы в опубликованных материалах, в том числе услуги, тарифы, акции (по обращениям читателей в колл-центр, присланным на сайт и e-mail предложениям, вопросам, претензиям). Даем оценку работы редакции и менеджерам, работающим над журналом. Устраняем ошибки, недоработки, берем на вооружение ценные идеи редакции и менеджеров компании, а также изучаем вновь «прибывшие» предложения читателей.