

# Заметки по поводу лояльности

## О программах лояльности

<http://kopchenkov.com/2007/06/02/loyalnost01>

Недавно мне был задан вопрос о том, что такое для меня создание лояльности. Честно говоря, вопрос меня озадачил. Потому что для меня все программы лояльности, все "управление" лояльностью сводится к одной простой идее: клиенты будут лояльны тебе, если твое предложение является лучшим. И это на самом деле все. Нужно лишь понять что будет означать лучшее предложение для каждого конкретного случая.

Но прежде, чем разбираться с пониманием того, что такое лучшее предложение, необходимо уточнить три очень важных момента, в отношении которых чаще возникают заблуждения:

Во-первых: лояльностью нельзя управлять. Для нее можно лишь создавать условия. Ваши потребители, это не ваши работники. Вы не можете им приказывать. Но вы можете управлять компанией. Вы можете вести бизнес так, чтобы в следующий раз ваши потребители выбирали вас, ваш продукт.

Во-вторых: Необходимо понять, что лучшее - это лучшее для данной конкретной ситуации для данных конкретных людей. Достаточно часто встречается отношение создателей продукта, когда люди говорят, что "там такая механика" или "мы такую элегантную архитектуру системы предложили" и "это никто не ценит". Все внутренние процессы вторичны. Лучшее в данной ситуации, это лучшее решение задач потребителя. И это единственное, что действительно имеет значение.

В-третьих: Цена не равна ценности. Если для вас "управление лояльностью" означает снижение цены, на самом деле это означает, что вы не можете создать ценность для потребителя. Это последний аргумент тех, кто не любит, не знает и не ценит своих потребителей. Или же результат того, что вы целенаправленно работаете с самой неплатежеспособной частью рынка и это, наверное, первый вариант, когда демпинг оправдан. Вторым вариантом является необходимость быстро сбросить неликвиды (например, прошлогодний запас мандаринов). Во всех остальных случаях есть смысл искать возможность создания ценности.

Итак, быть лучшим выбором для потребителя и тогда он будет лоялен. И в этом весь секрет лояльности ;)

## Создание лояльности: примеры

<http://kopchenkov.com/2007/06/18/loyalnost02>

Ключевым моментом успешных примеров лояльности является создание преимуществ для клиентов. Причем, я бы сказал, что это эмоциональные преимущества.

Несколько примеров. Кстати, что характерно - в этих примерах не идет речь о скидках (на которых многие почему-то так любят строить программы лояльности).

Создав Mac и его операционную систему, Apple создало преимущества для пользователей. Хотя, доля рынка и невелика в сравнении с Microsoft, но скорее всего, с PC на Mac переходит гораздо больше людей, чем обратно. Кроме того, велика вероятность того, что самой Microsoft используют Mac OS в качестве образца. Mac предлагает такие преимущества своим пользователям, за которым не может угнаться Microsoft. Или вы слышали, что кнопки в Windows хочется лизнуть?

Еще один подобный пример: Harley-Davidson (помните - сколько ваших покупателей готовы сделать наколку с вашим логотипом?).

Другой пример это i-pod. Тоже Apple. Но принцип совсем другой: i-pod принес цвет, возможность

выбора. На момент выпуска плеера это была новация, которая обеспечила некоторое преимущество. Но это легко копируемая новация. И Apple дало своим клиентам доступ к удобному магазину музыки. И именно это преимущество обеспечило им около 40% рынка США.

Мак-Дональдс: Хэппи-Мил. Что они делают - это коллекции копеечных игрушек, которые постоянно обновляются и которые кладутся в пакет с едой. Если у вас есть ребенок, то вы знаете, как дети лояльны Мак-Дональдсу.

Фольксваген: Мне кажется, что этот пример стал уже классикой и приведен во всех учебниках и, тем не менее, актуален до сих пор: они сделали колл-центр для недовольных клиентов и научились решать их проблемы. Знаете, это здорово повысило лояльность недовольных клиентов, это сделало их сверхлояльными. Потому что когда человек звонил, он получал реальный результат и чувствовал реальную заботу компании.

Это все b2c. А что же b2b?

Приведенные выше примеры не касались скидок. Так почему же скидки должны касаться примеров b2b?

В прошлой заметке я писал про преимущество ценности перед ценой. Именно этим путем пошли IBM и General Electric: сегодня достаточно большую часть их прибыли дает консалтинг. Если следовать "обычной" логике - они должны были цены снижать для удержания клиентов. Но люди в этих компаниях знают, что их клиентов интересует не цена, а прибыль. И они помогают создавать эту прибыль, продавая свои решения по достаточно высоким ценам.

Обратите внимание, что во всех случаях речь идет не о скидках, а даже о некотором повышении цены. Это стало возможным благодаря выводу конкуренции за пределы вопроса цены, благодаря созданию ценности.

И еще один момент, на который стоит обратить внимание. Во всех случаях есть нематериальная составляющая. Есть некая увлекающая идея. Идея, создающая эмоции. И есть увлеченность со стороны менеджмента компаний. Основываясь только на деньгах, вы не создадите лояльность.

Конечно, есть ситуации, когда вы находитесь на рынке с интенсивной конкуренцией и предлагаете стандартный продукт, неотличимый от конкурентов. В этой ситуации может показаться, что снижение цены - это единственный ход. Но на самом деле ситуацию надо начинать решать вообще в другой плоскости. Но об этом в следующий раз...

## **Вопрос лояльности в крайней ситуации**

<http://kopchenkov.com/2007/07/16/loyalnost03>

Итак, ситуация: Высокий уровень конкуренции, легко заменить продавца, ограниченное количество поставщиков для вашего бизнеса и есть возможность использовать заменители.

Такая ситуация может быть на рынках, где существует большое количество поставщиков относительно массовой и относительно стандартной продукции.

Вопрос в том, что в такой ситуации, вам крайне сложно торговаться и крайне проблематично искать возможности для привлечения и удержания потребителей. Покупатели требуют снижать цену, потому что "у ваших конкурентов все равно дешевле". Вам же для выживания бизнеса необходимо не только привлекать новых покупателей, но и удерживать старых.

Это тот самый случай, когда есть смысл вспомнить про пять сил Портера:

- Интенсивность конкуренции.
- Новые конкуренты: опасность вхождения новых.
- Потребители: возможность торговаться.
- Поставщики: способность торговаться.
- Товары заменители: возможность появления.

По каким из пунктов, вы находитесь в сильной позиции? Если исходить из ситуации, описанной выше – скорее всего, ни по одному. Что же вы можете сделать для своей компании?

На самом деле – решение вопроса не в лояльности или нелояльности. Вопрос в стратегии. Лояльность, конечно же важна. Но без фундамента стратегии ее не создать. Скорее всего, что компания в такой ситуации будет не в самом легком положении. И для нее есть несколько основных стратегических направлений:

- Инвестиции в расширение масштабов производства для выхода на максимально низкую себестоимость.
- Создание продукции с повышенной добавленной стоимостью.
- Маркетинг индивидуальности.

Расширение производства позволяет удерживать низкую цену и сохранять прибыль. Эта картина наблюдается, например на промышленном рынке растительных масел, где балом правят крупные производители.

Стратегию создания продукции с повышенной добавленной стоимостью можно условно разделить на два основных направления (вопросы повышения суммарной прибыльности за счет вертикальной интеграции я сейчас сознательно не рассматриваю):

- Создание дополнительной стоимости для существующих потребителей.  
Например (в порядке набрасывания идей), если говорить о рынке растительных масел, как о сырье, то для потребителей может иметь значение:
  - Повышение класса продукции (скажем, поставки рафинированного масла вместо масла первого сорта) с соответствующим повышением цены.
  - Стабильность высокого качества (более ровные показатели кислотности, примесей и т. д.).
  - Модификация продукции (поставка масел, специально «заточенных» под конкретную продукцию, с ароматическими добавками, в качестве которых могут выступать добавки ценных масел и т. п.).
- Выход на рынок новых потребителей.  
И опять попробую набросать несколько возможных вариантов:
  - Можно выйти на рынок конечных потребителей. Конечно, если вы будете просто лить обычное масло в обычные бутылки, вам не удастся совершить революцию на рынке – но по крайней мере прибыльность такого продукта выше, чем прибыльность промышленных поставок. Да и увеличение количества точек поступления средств тоже является положительным фактором.
  - Можно изменить или расширить вид производимых масел (допустим, начать производить тыквенное масло или другие масла) или начать выпускать масла со специальными добавками, повышающими их ценность (я не знаю реально ли это с точки зрения технологии, но, возможно, подсолнечное масло с добавками виноградного масла могло бы стать интересным продуктом). (Про косточковые масла не пишу сознательно – хотя это и очень интересный бизнес, но если вы являетесь небольшим производителем, организация производства косточковых масел может оказаться нетривиальной задачей).

Естественно, что могут быть и другие решения. Идеи приведены мной в порядке примера и не могут претендовать на полноту.

## **Индивидуальность и экспертиза**

<http://kopchenkov.com/2007/07/24/individualnost-i-ekspertiza>

Текст обзорный, но я не вижу другого способа включить такой объемный материал в формат блога. В случае необходимости, отдельные темы можно развернуть позже.

Еще раз о ситуации, о которой говорилось прошлый раз: высокий уровень конкуренции, клиенты могут

относительно легко заменить поставщика.

Одним из очевидных вариантов выхода из этой ситуации может быть то, что можно назвать маркетинг индивидуальности.

Допустим, вы управляете небольшой полиграфической компанией. Основой вашего бизнеса является цифровая оперативная печать и офсетные заказы, размещаемые на субподряде в крупных типографиях. Таких мелких компаний в Москве огромное множество (по запросу "полиграфическая компания" Яндекс [выдает более двух тысяч сайтов](#)). Вопрос: что делать? Особенно актуален вопрос, если ваши финансовые ресурсы ограничены (а они всегда ограничены, особенно у небольших бизнесов).

Ответом является создание условий для лояльности и развитие отношений с целевой аудиторией на основе вашей индивидуальности и вашей экспертизы.

- Экспертиза

Кто ваши клиенты? Скорее всего, это люди самые разные. От владельцев компаний (наверное, это не самые большие компании, но все же владельцы) и до секретарей и младших помощников младших менеджеров.

Скорее всего, эти люди не разбираются в вашей области деятельности так, как вы.

И, скорее всего, некоторая часть из них будет заинтересованна в улучшении своих знаний.

Вы можете стать источником таких знаний. Рассказывайте тонкости, о которых большинство клиентов на самом деле не знает. Вот некоторые из вопросов: Как отличить хорошую верстку от не очень хорошей? Какие требования к файлам макетов имеют смысл и почему? Как правильно выбрать изготовителя полиграфии? В каких случаях какая полиграфическая продукция может быть нужна (только не скатывайтесь в тривиальности – покажите действительно интересные вещи). Примеры интересной полиграфической продукции, нестандартные решения. В конце концов – расскажите о выдающихся визитках (кстати, [на эту тему даже книга есть](#)). Тонкости производственного цикла разной продукции.

Естественно, обязательно будет кто-то, кто будет получать вашу информацию и не придет к вам. Но будет и обратная ситуация. Кто-то станет вашим приверженцем. Кроме того – увеличится количество грамотных клиентов, с которыми вам будет приятно работать.

Важный момент: сервис и бизнес-процессы. Это тоже относится к экспертизе. Это то, что подтверждает ваши экспертные оценки.

Во-первых: Ваш экспертный уровень знаний и оценок должен подтверждаться качеством сервиса и качеством ваших бизнес-процессов. Каков уровень сервиса и качество бизнес-процессов в вашей отрасли? Превосходит ли ваша компания этот уровень? Обеспечиваете ли вы клиентам сервис, лучший из доступных? Является ли ваш сервис превосходным? Захотят ли ваши клиенты обратиться к вам второй раз? Это вы только что сами решили, или это подтверждают ваши потребители?

Во-вторых: станьте экспертом по проблемам клиентов. Какие задачи они решают с помощью вашей продукции? Например, если речь идет о выставке, вы можете просто напечатать обычные стандартные буклеты. Все просто: вы напечатали то что вас просили. Но принесет ли это реальную пользу клиенту? Каков будет ROI вложений клиента в эти буклеты? Может быть есть смысл предложить [вариант буклета, который будет удобно хранить](#)?

На самом деле вопрос как стать экспертом по клиентам очень большой и на эту тему можно не одну книгу написать, наверное. По этой причине я ограничусь лишь некоторыми идеями, которые могу подсказать вам направление действий.

- Отправьтесь на стажировку в отдел продаж своего клиента. Да, в отдел продаж. Потому что именно в этом отделе делаются деньги. Неделя или две недели в отделе продаж поможет вам лучше понимать клиентов своего клиента и помогать вашим клиентам решать реальные задачи.

- Про отделы рекламы и маркетинга тоже забывать не стоит. В конце концов именно они приходят к вам с заказами чаще всего.
- Найдите компании, сервис в которых вам нравится. Изучайте их работу.
- Бывайте там, где бывают ваши клиенты. Посещайте мероприятия для ваших клиентов. Это очень простая идея, но ей мало кто пользуется. Например, вы можете посмотреть как строится работа ваших потребителей на выставках, проанализировать происходящие процессы и предложить улучшения (можете сказать об этом через блог или конкретным заказчикам).
- Собирайте интересные решения и узнавайте как они работают. Делитесь этой информацией с потребителями.

В общем, я надеюсь, что идея понятна.

- **Индивидуальность**

Быть истинной в последней инстанции сложно потому как почти всегда найдется кто-то, кто будет оспаривать вашу позицию. Но если вы выражаете свою личную точку зрения, если вы говорите о своем восприятии, о своих эмоциях, своих ощущениях – вы выражаете свою индивидуальность.

С индивидуальностью сложно спорить, потому что вы изначально предполагаете, что существует множество и других точек зрения. И, вполне вероятно, что вам будут их высказывать. Возможно, даже найдутся те, кто считает единственным себя носителем истинны. Но все же это ваша индивидуальность. И-н-д-и-в-и-д-у-а-л-ь-н-о-с-т-ь.

Индивидуальность = уникальность = позиционирование.

Вы как управляющий (или владелец) небольшой компании являетесь лицом вашего бизнеса. Ваше позиционирование = позиционирование вашей компании.

Технический момент: как реализовать процесс коммуникации? Учитывая, что потребители полиграфии в основном офисные работники, самый простой способ – ваш блог. Он может быть интегрирован в сайт компании или быть отдельным (как этот блог) или использовать готовые площадки вроде [livejournal](#) или [blogger](#). Это не самое важное на самом деле. Важно, чтобы вы туда писали.

Про ведение блогов сказано достаточно много и я не буду повторять. Лучше, [посмотрите сами](#). Уточню лишь основной момент: Пишите регулярно. Не будет моментального эффекта. Но в конце концов он появится в виде постоянных читателей и собеседников (с которыми вы будете вести диалог через комментарии). Является ли ваша постоянная аудитория вашим активом? Да является. (по этому поводу вам есть смысл почитать Сета Година [Фиолетовая королева](#) – там уже все сказано и я не вижу смысла пересказывать) Конвертируется ли трафик в заказы для вашей компании. Это зависит от множества факторов. В случае [моей компании](#) трафик конвертируется.

### **Резюме**

Когда конкуренция высока, продукция похожа и вы не можете легко и быстро поменять отрасль, вам нужно начать отличаться от других компаний и стать более заметными. Вам нужно быть более эффективным в работе с клиентами, чем ваши конкуренты и лучше знать реальные потребности рынка. Понимание целевой аудитории в сочетании с индивидуальностью делает ваш бизнес уникальным, а значит дает ему возможность для развития.

**P.S.:** Вообще уникальность чрезвычайно благодатная почва для развития бизнеса. Я выше уже упоминал про "Фиолетовую королеву". Настоятельно рекомендую прочитать эту книгу.

### **UPD:**

Обсуждение этой заметки развернулось в моем ЖЖ [тут](#) и [тут](#).  
[Обсуждение на retailmedia](#)

Как пример: [перевод статьи Сета Година про визитки](#)