

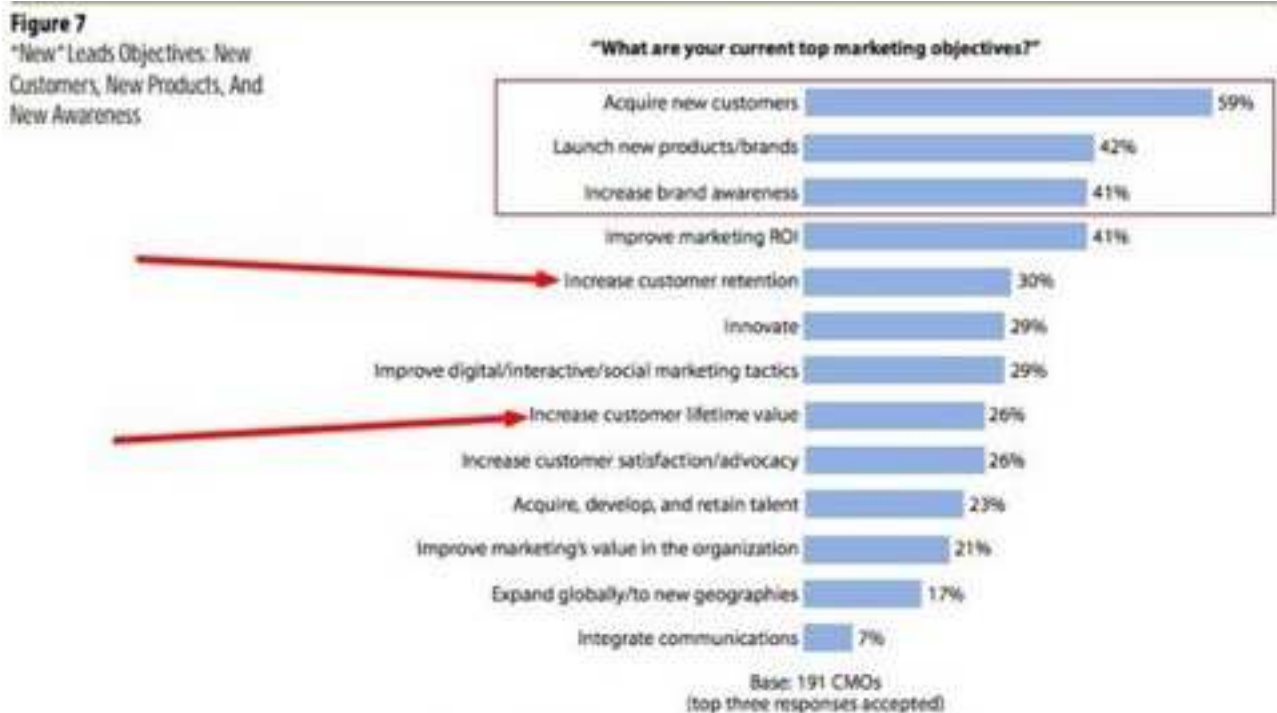
4 фазы разработки стратегии удержания клиентов

Не каждый маркетолог может без колебаний ответить на следующие вопросы:

- В течение последних 5 лет коэффициент удержания (retention rate) вашего бизнеса увеличивался, уменьшался или оставался неизменным?
- Вы уже разработали и применяете стратегию удержания клиентов?

Если вы не уделяли стратегии удержания клиентов достаточно внимания, то самое время приступить к ее разработке, и вот почему: в ходе исследования, проведенного Гарвардской школой бизнеса (Harvard Business School) еще в 2000 году, было установлено что увеличение retention rate даже на 5% способствует увеличению прибыли на 25-95%.

Однако на практике стратегия удержания не получила широкого признания: согласно отчету исследовательской компании Forrester Research в 2013 г. 70% руководителей отделов маркетинга не называли сохранение клиентов в качестве первоочередной задачи.



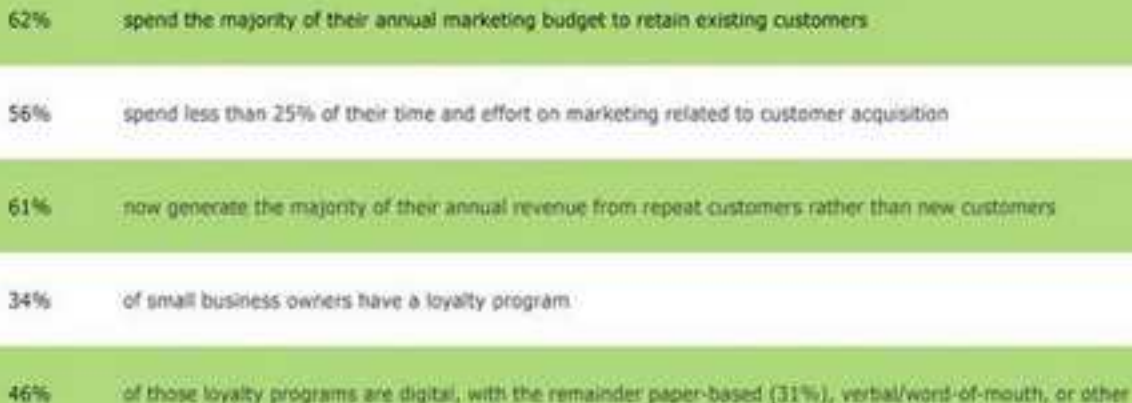
Увеличение количества удержанных клиентов на пятой позиции в списке приоритетов, увеличение потребительского цикла клиента — на восьмой.

Это тревожная тенденция хотя бы потому что, судя по результатам опроса консалтингового агентства Manta.com, 61% респондентов, работающих в сфере малого и среднего бизнеса (SMB), указали, что более половины их доходов поступает от постоянных клиентов, которые вдобавок и тратят на 67% больше, чем новички.

Small Business Marketing Focus on Existing Customers

based on 2 surveys carried out among Manta small business owners

April 2014



Из вышесказанного можно сделать вывод: почти 3/4 бизнесов не имеют планомерно проводимых стратегий удержания наличествующих клиентов. Возможно, что это связано с излишним самомнением маркетологов и интернет-предпринимателей, считающих, что они досконально изучили свои отрасли бизнеса, целевые рынки и актуальные тренды веб-маркетинга.

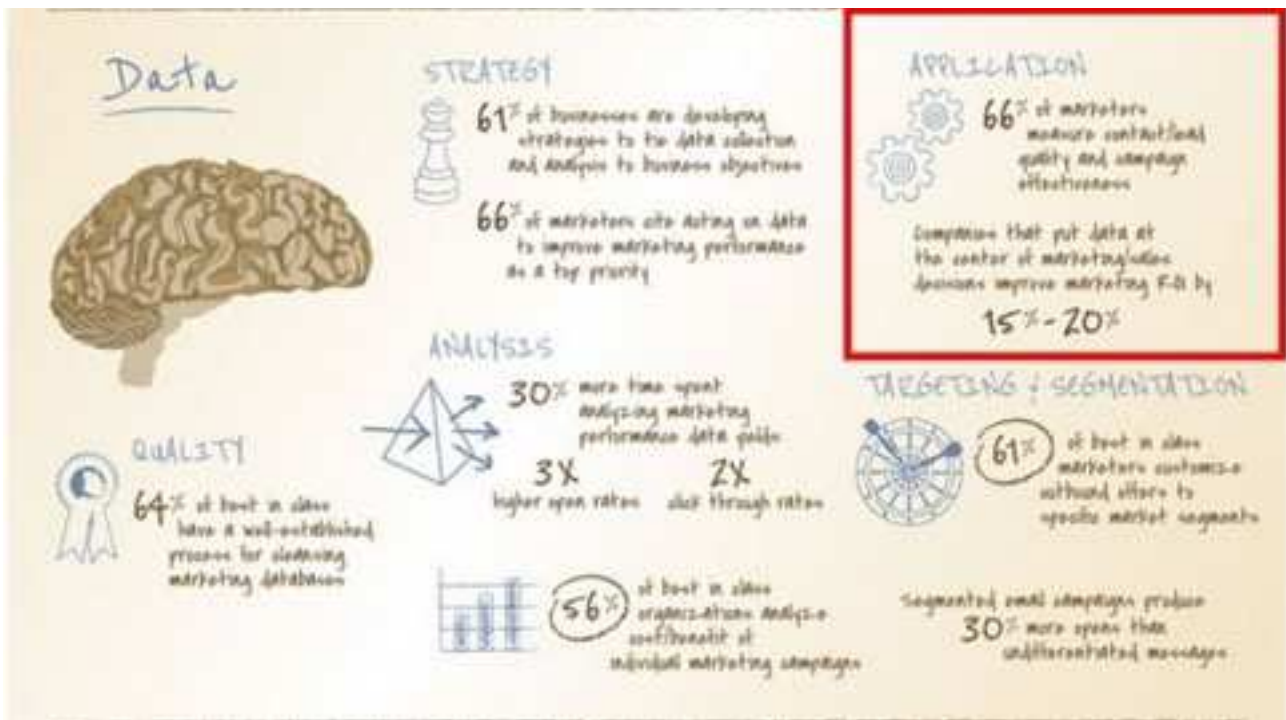
Однако сфера интернет-маркетинга развивается и меняется очень динамично, вследствие чего устоявшиеся мнения становятся в корне неверными, а привычные методы уже не работают.

Для того чтобы вернуть или удержать клиентов, нужно понимать их запросы, потребности, желания.

- [Стратегия ценообразования SaaS-бизнеса. Часть 2: удержание клиентов](#)

Фаза 1: узнайте, в чем больше всего нуждаются клиенты

В опубликованном недавно в блоге HubSpot обзоре сообщалось, что компании, разрабатывающие свои маркетинговые стратегии на основе собранной статистики, добиваются улучшения рентабельности инвестиций в маркетинг (ROMI) на 15-20%.

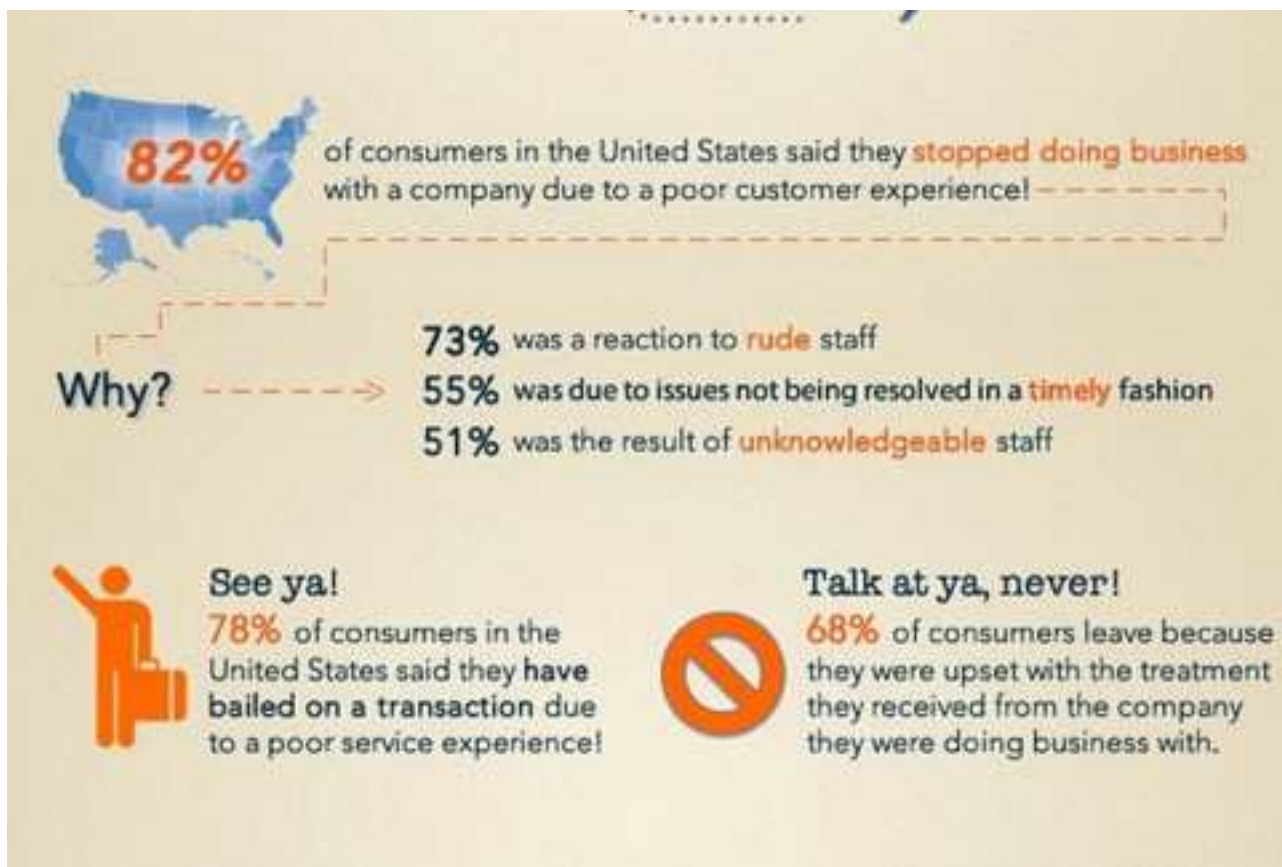


В этой же статье отмечается, что увеличение на 30% времени, уделяемого анализу бизнес-метрик, приводит к троекратному увеличению количества открытых электронных писем (open rate) и в 2 раза повышает их кликабельность (click through rates).

Звучит вдохновляюще, но какие именно количественные и качественные метрики нужно анализировать для того, чтобы улучшить [коэффициент удержания клиентов](#)?

Рассмотрим основные пункты, которым стоит уделить особое внимание.

- Безусловно, безрадостный пользовательский опыт (User eXperience, UX) может оказать свое отрицательное влияние: если маркетинговое взаимодействие (интеракция) сопровождалось конверсионным трением, то почему бы клиенту еще раз захотелось продирается сквозь эти тернии?
- Проанализируйте открытые и «кликнутые» письма рассылки, мотивировавшие покупателей, закрывших первую сделку, совершить затем и вторую покупку, а в конечном итоге — конвертироваться в лояльных клиентов.
- По данным консалтингового сервиса Soxblue, плохое обслуживание клиентов является причиной, по которой 82% американских потребителей прерывают коммерческую интеракцию. Возможно, что именно изучение мнений целевой аудитории о вашем клиентском сервисе может стать отправной точкой для разработки вашей стратегии удержания.

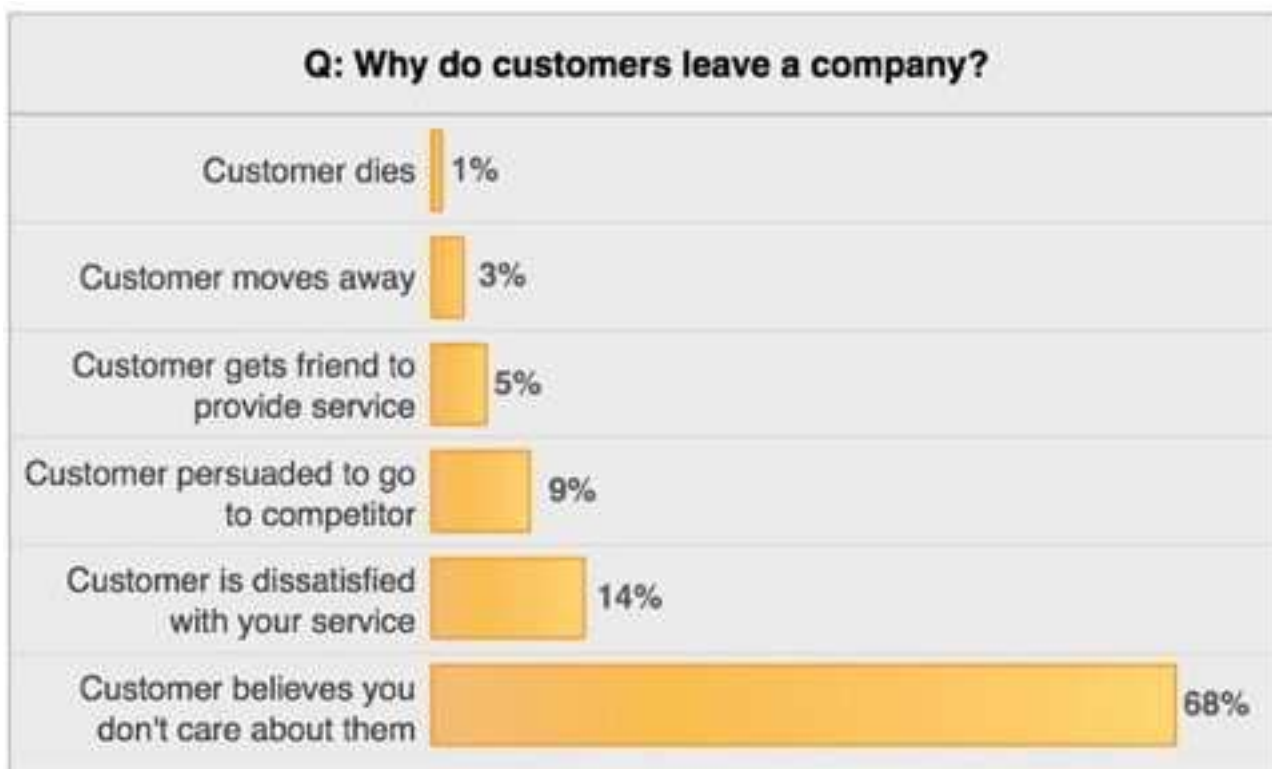


Оптимизация каждой из перечисленных выше составляющих вашего маркетинга может увеличить лояльность клиентов, но к ней следует приступать только после тщательного изучения персональных бизнес-метрик клиентов (история покупок, средний чек каждой продажи и т. д.) и анализа их мнений, полученных через обратную связь с целевой аудиторией — так вы определите основные приоритеты разрабатываемой стратегии.

- [Как устранить 4 главные причины оттока клиентов?](#)

Почему клиенты уходят?

В исследовании «Будущее отношений с клиентами» (The Future of Customer Contact), проведенном электронным изданием ВТ Technology Journal еще в 2000 году, констатировалось, что **68%** клиентов отказываются от любого взаимодействия с компанией из-за ощущения, что вторая сторона интеракции — представители бренда — равнодушны к их желаниям и потребностям.



На секунду забудьте о своем бизнесе и подумайте о компаниях, с которыми вы имели дело в качестве клиента, затем ответьте на вопросы:

- Чувствовали вы, что о вас на самом деле заботятся?
- Сколько попыток связаться с вами предпринимают сотрудники компаний, чтобы получить отзыв о продукте и качестве обслуживания? Предлагают ли вам стимулы для продолжения взаимодействия с брендом?
- Как вы думаете, компания заметила ваш окончательный разрыв отношений с нею?

Алекс Тернбулл (Alex Turnbull), основатель компании-разработчика комплексных решений для клиентского обслуживания GrooveHQ, рассылает своим только что ушедшим клиентам email с единственным простым вопросом: «Почему вы отказались?».

Алекс поясняет свой метод: «Для основателя бизнеса одной из самых болезненных вещей в мире всегда будет критика его детища. Особенно острой и жгучей воспринимается критика от клиента, которого вы только что потеряли.

Избегать критики — недостойно. Обратная связь с клиентами стала одним из самых важных факторов постоянного улучшения работы GrooveHQ».

Отрицательные отзывы, полученные через обратную связь, в том числе и опрос при окончательном уходе клиента, могут дать вам дополнительные представления о том, как можно улучшить ваш продукт, услугу или маркетинговое предложение (оффер) в целом.

Например, Алекс Тернбулл в ход своего «прощального опроса» узнавал, что:

- у клиентов были конкретные вопросы, никогда не задававшиеся службе поддержки;
- пользовательский опыт омрачался различными затруднениями;
- в маркетинговых процессах использовались неэффективные решения.

Когда же Алекс провел сплит-тест опроса, по результатам которого он заменил фразу «Почему вы отказались?» на «Что заставило вас отказаться?», то количество откликов возросло на 19%.

«С тех пор как 8 месяцев назад мы начали применять “опрос на выходе”, мы смогли оптимизировать многие из бизнес-метрик нашей компании. Наряду с другими параметрами мы улучшили и показатель удержания клиентов.

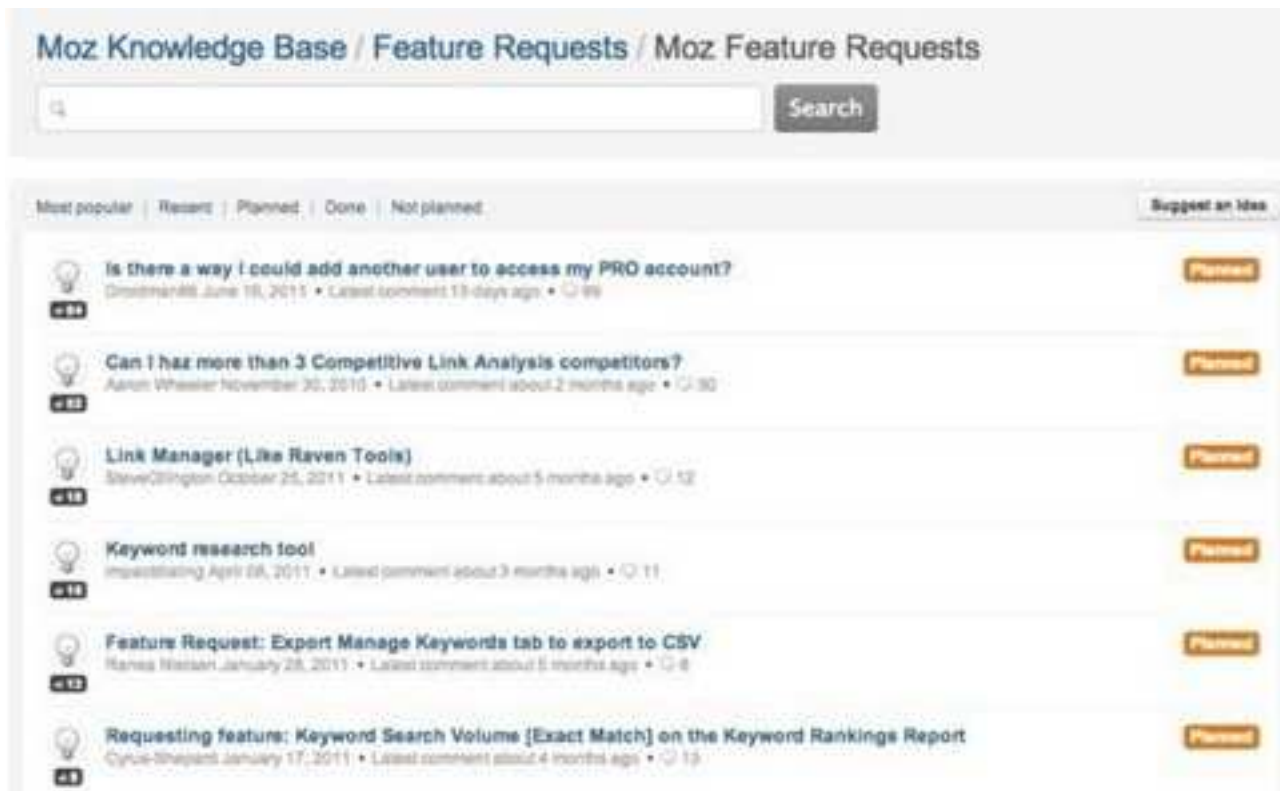
Мы даже начали тестирование технологии возвращения бывших клиентов, чьи замечания мы учли при исправлении недостатков в нашей работе. Первые результаты являются весьма многообещающими».

Выше мы привели только одну из множества причин для создания и использования «петли обратной связи» (feedback loop).

Выстроив систему обратной связи, автоматически сообщающую вам, почему клиенты уходят, вы сможете правильно расставить приоритеты оптимизации маркетинговой стратегии в целом. Это позволит вам уменьшить отток клиентов и стимулировать возвращение тех, кто уже ушел, а также повысить потребительскую ценность отдельного клиента (CLV, [customer lifetime value](#)).

Фаза 2: разработка продукта или нового оффера на основе обратной связи

Однако при разработке стратегии удержания ушедшие клиенты не единственная репрезентативная группа, на которую нужно обратить внимание — ваша клиентская база даст вам множество сведений о том, в чем нуждаются и что хотят имеющиеся клиенты, за какими продуктами они снова и снова будут возвращаться к вам.



Взгляните на список пожеланий, размещенный на форуме компании Moz.com: здесь обратная связь с клиентами используется для планирования будущих инструментов облачного сервиса.

Многие функции продуктов сервиса Moz являются буквальным воплощением пожеланий клиентов, полученных компанией через обратную связь с целевой аудиторией. Легко убедиться, что здесь очень серьезно относятся к отзывам.

Без применения обратной связи любые усовершенствования будут базироваться в основном на догадках, и шансы на то, что новые продукты действительно помогут решить важнейшие проблемы потенциальных потребителей, резко снижаются.

Популярный сайт электронной коммерции Threadless использует опцию обратной связи с 2005 года.



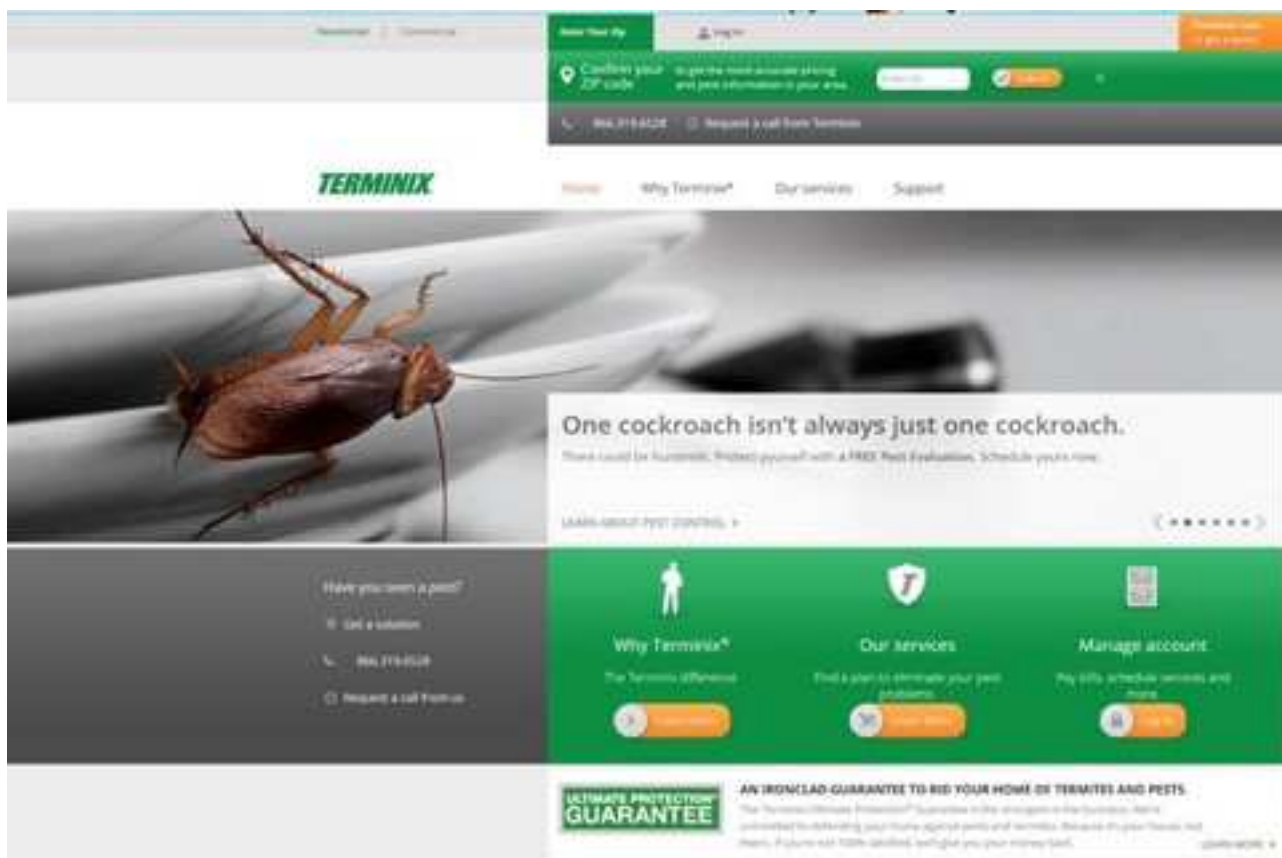
Мы предвидим возражения в духе: «Да, но это же Threadless и Moz, крупные компании, известные бренды... Они-то могут позволить себе прислушиваться к обратной связи».

Нет, все обстоит ровно наоборот.

Threadless начинался как стартап с бюджетом в 1000 долларов, состоявшим из личных денег основателей. Рэнд Фишкин, запуская проект Moz, влез в неподъемные долги. Именно потому, что эти компании на самом деле прислушивались к своей целевой аудитории, они и поднялись до своего нынешнего положения на рынке.

В книге «Threadless: 10 лет футболкам от самого вдохновляющего в мире онлайн-сообщества дизайнеров» (Threadless: Ten Years of T-shirts from the World's Most Inspiring Online Design Community) документально подтверждается, что выручка компании выросла с \$1,5 млн в 2004 году до \$6,5 млн в 2006 году — а прошел всего год после имплементации форума для обратной связи с клиентами.

Кейс: как Terminix использовала обратную связь, чтобы вернуть \$20 000 000 недополученных доходов



Terminix является крупнейшей в мире компанией по уничтожению насекомых-вредителей, располагая 500 сервисными центрами в 14 странах.

Успех Terminix в немалой степени базируется на их запоминающихся рекламных акциях, подающих в развлекательной, юмористической форме вполне серьезную информацию, что позволяет представителям целевой аудитории понять, что компания очень ответственно относится к борьбе с вредными насекомыми.

Стратегия приобретения клиентов была успешной, это бесспорно. Однако в дальнейшем выяснилось, что клиенты легко отказывались от услуг компании — договоры обслуживания расторгала примерно треть пользователей, что в денежном отношении оборачивалось 60 000 000 недополученных долларов в год.

Маркетологов агентства Chief Outsiders проанализировали данные ушедших клиентов наряду со всей доступной информацией, касающейся степени удовлетворенности пользователей, и обнаружили, что источником проблемы были 3 непроработанные составляющие маркетинговой стратегии:

- качество обслуживания,
- связь с компанией,
- удовлетворение ожиданий клиентов.

В ответ на брошенный вызов компания приняла следующие меры: инициировала новую программу обучения сотрудников, ориентированных на удержание клиентов, и провела исследование удовлетворенности потребителей, позволившее менеджменту Terminix по-новому взглянуть на потребности и желания целевой аудитории.



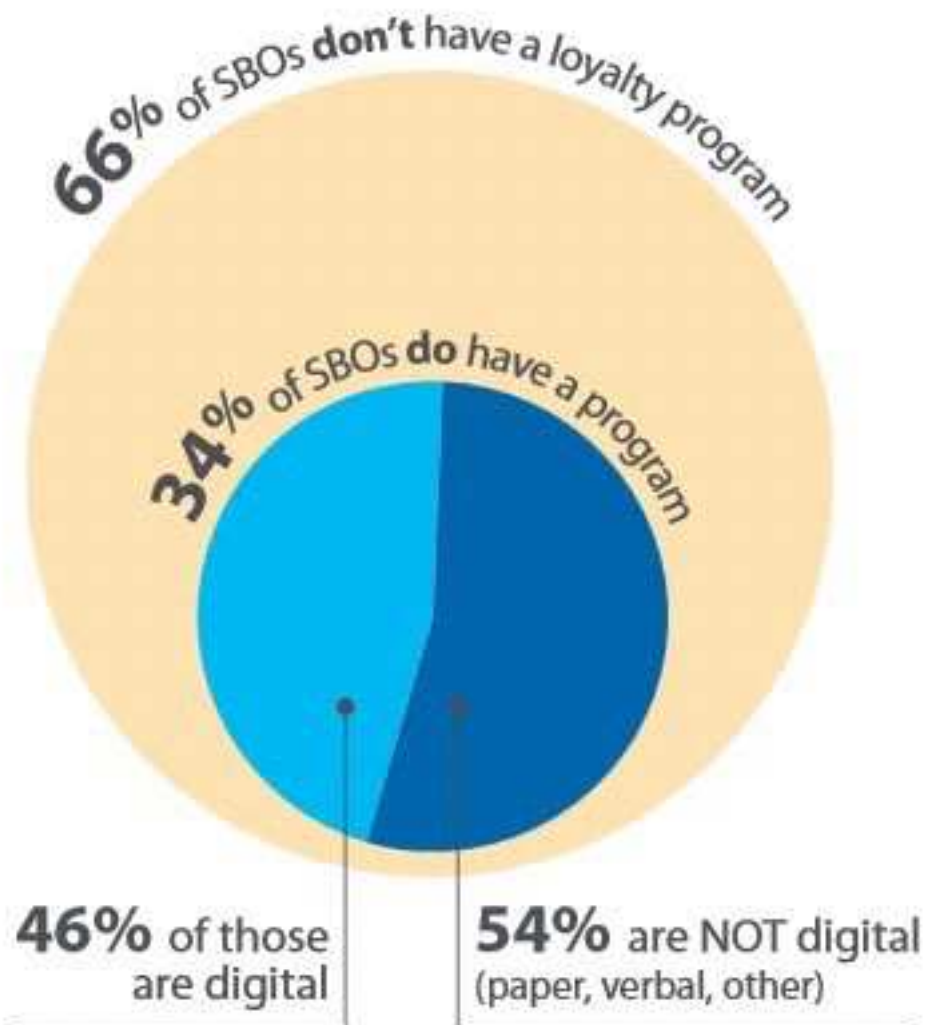
Каков же был результат? Отток клиентов сократился на треть, что привело к увеличению годового дохода на 20 000 000 долларов.

- [Оптимизируйте пользовательский опыт — не только конверсию](#)

Фаза 3: оцените, насколько программа лояльности или поощрений будет стимулировать повторные маркетинговые интеракции

Хотя использование программ лояльности/поощрений теоретически не представляет собой ничего сложного, согласно докладу Forrester Research 66% малых бизнесов игнорируют этот метод удержания клиентов.

SBO Loyalty Program Utilization



Для многих компаний эти программы несут такие преимущества как:

- увеличение среднего чека клиента,
- продление потребительского жизненного цикла клиента,
- возможность продаж более дорогих товаров и перекрестных продаж (upsell & cross-sell).

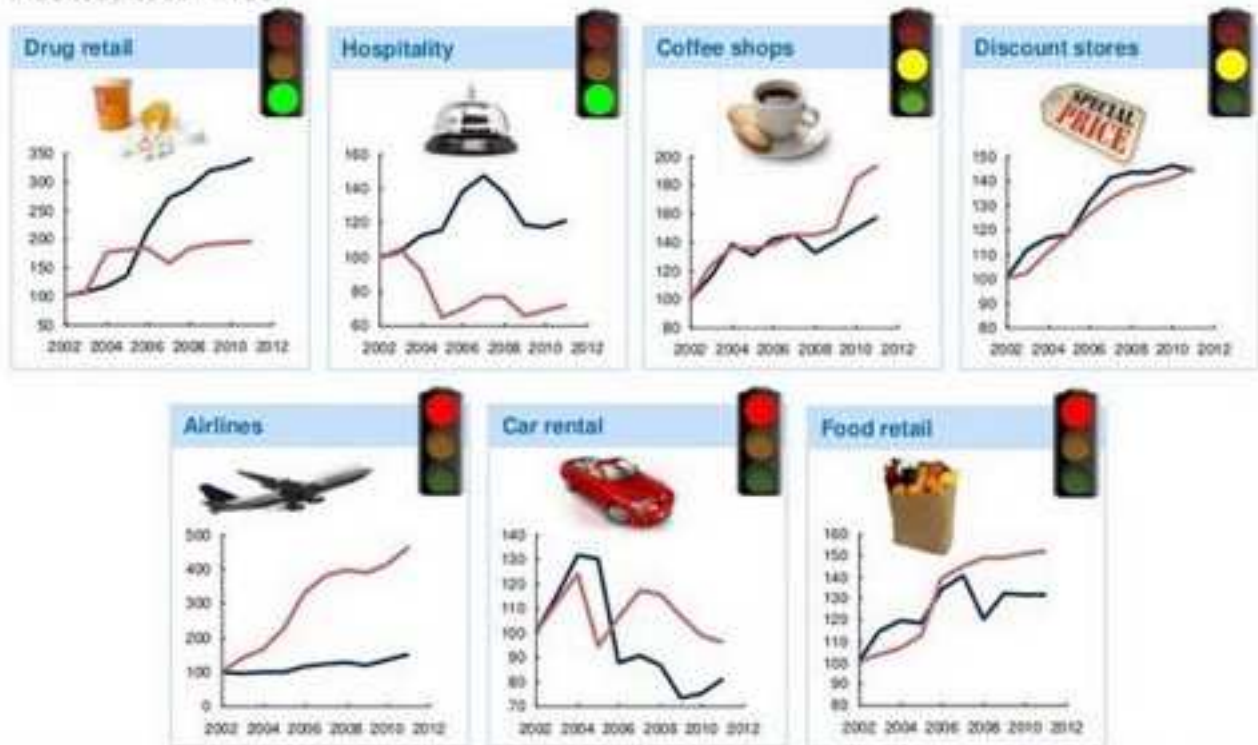
Однако на практике нельзя просто запустить программу лояльности и ждать клиентов, готовых «днем и ночевать» в вашем магазине.

В маркетинговых нишах с небольшим размером прибыли возможности стимулирования клиентов ограничены: в самом деле, кого может привлечь «жалкая» скидка в 2%? Но можно и понять владельцев бизнесов, которым требуется закрыть множество продаж с минимальной прибылью только для того, чтобы выйти на уровень безубыточности — большая скидка обернется для них прямыми потерями.

Loyalty impact on revenue growth is neutral overall, but highly differentiated by industry

Indexed, 2002 = 100

— High loyalty focus — Low loyalty focus



SOURCE: McKinsey Corporate Performance Analysis Tool (Oct. 2012); team analysis

McKinsey & Company |

Говоря в целом, главная особенность многих программ лояльности заключается в отсутствии строгой дифференциации клиентов — для участия не нужно быть каким-то «избранным», значит, не происходит разделение целевой аудитории на «тех» и «не тех», а предложение апеллирует сразу ко всей клиентской базе без ненужной во многих случаях сегментации пользователей.

Возможно, что именно поэтому Amazon Prime так успешна.



По сведениям Bloomberg Businessweek, после запуска этой стимулирующей программы, предлагающей в обмен на ежегодный членский взнос бесплатную доставку купленных товаров и другие льготы, акции компании выросли на 296% в течение двух лет, а в период

рецессии 2008-2009 годов объем продаж Amazon, несмотря на неблагоприятную для американского бизнеса в целом обстановку, увеличился на 30%.

Сходный метод применила и сеть кофеен Starbucks, сделав свою программу «Мои награды от Старбакс» (My Starbucks Rewards) чем-то большим, нежели просто покупка напитков.

Используя свою дисконтную карту, чтобы сделать покупки на сайте, в локальном магазине или у бренда-партнера Starbucks, вы зарабатываете бонусные очки — «Звездные точки» (Star Points, некий эквивалент денежных средств, имеющих хождение внутри экосистемы Starbucks). Чем больше очков вы заработаете, тем ценнее будут льготы доступные вам — от бесплатного пополнения вашей кофейной чашки бодрящим напитком, бесплатных Wi-Fi и закусок до персональной золотой карты.



С точки зрения маркетологов Starbucks, мы полагаем, это выглядит скромной, но безусловной победой: многие из наград предлагаются клиентам только после того, как они принесли сети кофеен хорошую прибыль.

Еще в 2011 году специалисты Specialty coffee association of America установили, что себестоимость 16-унциевой (454 мл.) чашки кофе составляет \$1.17. С учетом того, что в американской кофейне Starbucks такая чашка кофе без учета налогообложения стоит \$2.13, то прибыль сети с каждой чашки высчитать нетрудно — \$0.96.

После покупки пятой чашки кофе посетитель удостоивается базовой льготы — бесплатного долива напитка. С учетом того, что на 5 порциях кофе Starbucks получил от клиента \$4.80 прибыли, то долить чашку «льготным» кофе доверху обойдется кофейне всего-то приблизительно в 64 цента.



А теперь, если мы вспомним о тех 60 000 000 клиентов, что посещают эту сеть еженедельно, и о том, что многие из них сделали Starbucks частью своей повседневной жизни, и о том, что растет количество компаний, использующих кофейни как «полевые штабы», то мы поймем, что 64 цента, потраченные на долив чашки кофе, не выглядят такой уж огромной потерей.

Если вы хотите применить программу лояльности, то вы должны рассмотреть ее вплоть до мельчайших деталей, чтобы определить, стоит ли вам вообще запускать ее.

Если вы решите, что «игра стоит свеч», то разворачивая программу, адресуйте ее в первую очередь постоянным клиентам. Прислушивайтесь к их мнениям и продолжайте развивать программу, основываясь на обратной связи с ними. В конце концов, и My Starbucks Rewards появилась на свет из форума mystarbucksidea.com.

Launched

LOYALTY PROGRAM ✓

Posted on 3/20/2008 2:34 PM
by [SMeador](#) 💡

For SBUX customers that utilize the Starbucks Card... create point system for:
purchasing certain types of drinks... the frequency drinks are purchased... purchasing
other non-drink items, the aggregate dollar volume accumulated with the Card, etc.
With certain "Levels", the SBUX customer can attain certain rewards.. i.e. free drinks,
pastries, discounts toward merchandise, et al..

Scott

[Comments \[4\]](#) [to Starbucks Card](#)

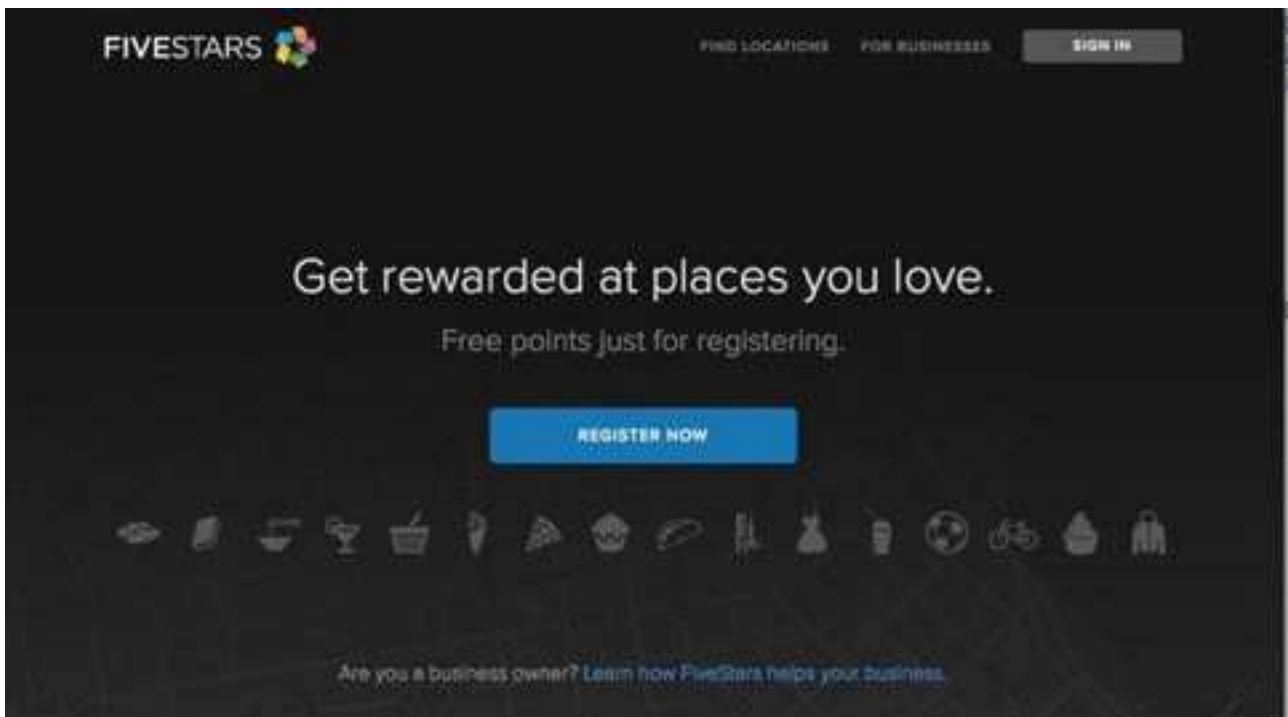
Кейс: каким образом вы вручаете подарок столь же важно, как подарок сам по себе



Алекс Су (Alex Su), владелец чайного магазина Trumps Tea Store, хотел реализовать строго «мобильную» программу лояльности в противовес конкурентам, использующим пластиковые карты. Клиенты Алекса, как ему казалось, были люди продвинутые, что называется, «в тренде».

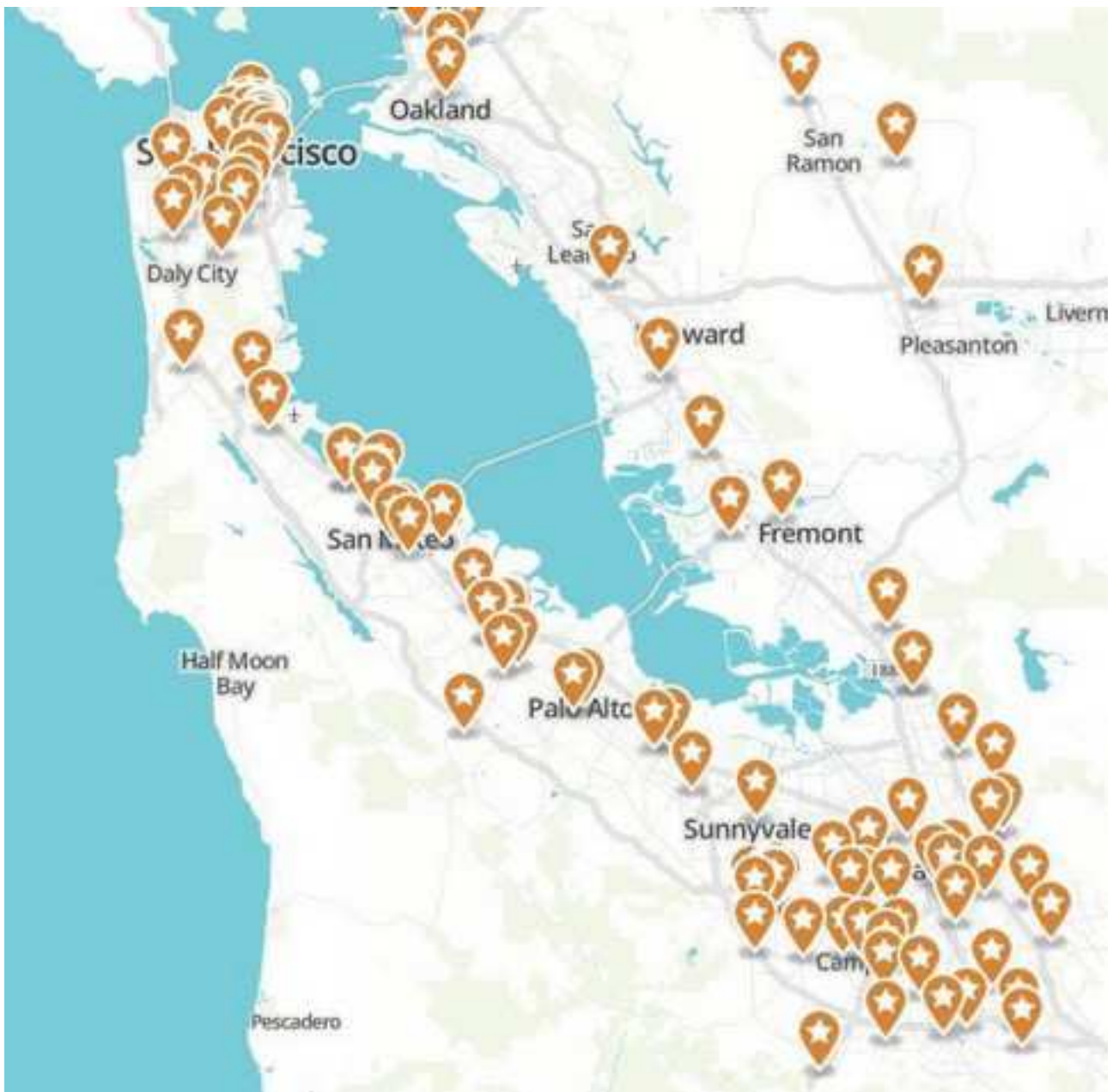
К сожалению, результаты были довольно разочаровывающими: примерно половина клиентов или была не заинтересована в использовании своих смартфонов для участия в программе поощрения, или же до сих пор пользовалась «глупыми» телефонами без возможности выхода в интернет.

Убедившись, что клиентов его программа не заинтересовала, Алекс решил использовать сервис обслуживания подарочных карт FiveStars.



Earning rewards at local businesses is easy.

Самое замечательное в этом сервисе то, что он не только обслуживает подарочные/накопительные карты, задействованные в программах лояльности, но также позволяет владельцам карт узнавать о других локальных бизнесах, включенных в сеть FiveStars, находить для себя что-то новое.



В течение первых 3 недель сотрудничества владельца Trumps Tea Store с сервисом FiveStars к программе лояльности присоединилось около 300 человек (в отличие от 20, участвовавших в первоначальном варианте программы).

Алекс разработал программу вознаграждений, включающую в себя не только угощение бесплатными напитками при наборе определенного количества бонусных очков, но и поощрительные призы: бесплатные пакетики чая, дизайнерские чехлы для iPhone, подарочные чайные наборы.

Trumps

Coffee & Tea | San Francisco, CA



About Trumps

Trumps is a tea shop in San Mateo, CA. Trumps specializes in boba or bubble tea. Boba is a Taiwanese tea-based drink invented in the 80s. The drink gets its name from the tapioca ball (or boba) added to the drink.

The difference between Trumps and other tea shops is the ability to customize your drink. Trumps allows you to customize the strength of the tea as well as the flavors. The menu consists of milk teas, flavored teas, hot teas, and smoothies. They serve two different sizes: pump (small), and pumpkin (large). With the ability to mix flavors and the pleasure of having fresh brewed tea, Trumps is definitely a place to try out.



points earned

10

1 Free Trumps sized beverage

20

1 Free Trumps sized beverage p...

30

1 Free Trumps sized beverage p...

40

1 Free Trumps sized beverage p...

50

1 Free trump's sized beverage p...

60

1 Free trump's sized beverage p...

Хотя из этого кейса неясно, сколько клиентов с какой частотой посещают этот чайный магазин в среднем, известно, что «пешеходный трафик» в Trumps Tea Store увеличился на 35% в месяц.

- [Как увеличить базу возвращающихся клиентов?](#)

Фаза 4: персонализируйте стратегию удержания

Обращайтесь к эмоциям ваших клиентов и дайте им понять, что они действительно не напрасно проделали этот долгий, долгий путь (конверсионный путь, добавим мы как маркетологи).

По данным исследования, произведенного консалтинговой компанией Peppers & Rogers Group, поведение большинства клиентов базируется на *эмоциях*:

- 60% всех посетителей отказываются от покупки из-за того, что они чувствуют безразличие со стороны продавцов;
- 70% клиентов прерывают маркетинговую интеракцию из-за плохого обслуживания;
- 80% «клиентов-беглецов» описывают себя как «удовлетворенных» или «весьма удовлетворенных» как раз в тот момент, когда они покидают посадочную страницу или сайт eCommerce (помните, что опросы сами по себе не откроют вам «истину в последней инстанции»).

Почему бы вам в вашей попытке удержать клиента не сосредоточиться в процессе коммуникации с ним не как на «еще одном покупателе», а на той личности, какой бы он хотел выглядеть в глазах окружающих?

Известный социальный психолог Грегори Чиотти (Gregory Ciotti) трактует поведение такого потребителя в соответствии с концепцией неявного эгоизма.



Другими словами, выбор бренда связан с самоидентификацией покупателя. «Статусная покупка», например, роскошный Mercedes Benz, позволяет владельцу элитного авто и себя чувствовать элитой.

Бренд модной одежды Urban Outfitters, с другой стороны, использует креативную типографику и актуальный дизайн для того, чтобы общаться со своими посетителями в подлинно хипстерском духе.

**SIGN-UP
FOR EMAILS**

ENTER EMAIL ADDRESS **SIGN-UP**

**Be the first to know about New Arrivals,
Free Music, Urban Exclusives & Promotions**

Like Like us on Facebook

Даже письмо электронной рассылки не просто сообщает о поступлении новой коллекции или начале распродажи, но и знакомит клиента с забавным видео действительно талантливого парня и отличной музыкой от неизвестных групп, о которых вы раньше даже и не слышали.



  **Free Returns & Exchanges**  

FOLLOW US:



[GIFTS](#)

[READ THE BLOG](#)

[SEND TO A FRIEND](#)

[MUSIC MONDAYS](#)

[CONTESTS](#)

Это уровень [эмоционального дизайна](#) нацелен на создание чувства общности, принадлежности к одному кругу и в конечном счете привязанности к бренду. Клиентам легче и приятнее купить какую-то вещь в Urban Outfitters, чем аналогичный товар в другом магазине.

Вместо заключения

«Не жалейте времени на разговоры с покупателями лицом к лицу. Вы будете удивлены, как много компаний не прислушиваются к своим клиентам», — Росс Перо (Ross Perot), американский бизнесмен и политический деятель.

Для маркетологов чрезвычайно важно периодически проводить масштабные исследования поведенческих стереотипов клиентской базы — это необходимое условие разработки наилучшей стратегии удержания для вашего бизнеса.

В долгосрочной перспективе снижение оттока сэкономит ваше время и деньги. Помните, что закрыть продажу означает не более чем «сделать первый шаг».

Высоких вам конверсий!

По материалам conversionxl.com и lpgenerator.ru